

М.В. Бгашев

**Личность и стиль управления современного
руководителя: критический подход к анализу и
оценке**

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга и Научно-методической комиссией экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского

2018

УДК 65.01
ББК 60.82

Автор:

Бгашев Максим Вадимович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского

Рецензенты:

Леванова Л.Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского.

Кочерягина Н.В. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и управления инновациями Института социального и производственного менеджмента Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А.

Бгашев М.В.

Личность и стиль управления современного руководителя: критический подход к анализу и оценке – Саратов: «Амирит», 2018. 129 с.

ISBN 978-5-00140-094-3

Монография посвящена решению теоретических и практических проблем определения личности и стиля управления современного руководителя. С критических позиций рассмотрены технологии оценки личных качеств и стиль руководителя, раскрыта специфика их формирования, а также выявлены личные качества и стили управления руководителей разных сфер деятельности.

Для студентов и преподавателей экономических вузов и всех желающих, интересующихся управленческой наукой.

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга и научно-методической комиссией экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского

УДК 65.01
ББК 60.82

ISBN 978-5-00140-094-3

Бгашев М.В., 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические и практические основы руководства	7
1.1. Методологическое обоснование исследования руководства и специфики труда руководителя	7
1.2. Феномен руководства и лидерства: основные противоречия и гендерный аспект	20
1.3. Определение эффективности и не эффективности деятельности руководителя	28
Глава 2. Оценка личных качеств и стиля руководителя	40
2.1. Группировка и классификация личных качеств руководителя и основных требований к нему	40
2.2. Многообразие стилей и концепций руководства	48
2.3. Технологии оценки личных качеств руководителя	64
Глава 3. Специфика формирования личности и стиля современного руководителя	78
3.1. Формирование концепции жизненного цикла руководителя	78
3.2. Формирование стратегического мышления руководителя ..	85
3.3. Модель формирования стиля руководителя	90
Глава 4. Личность и стиль управления руководителями разных уровней и сфер деятельности	99
4.1. Образ и качества риск-менеджера	99
4.2. Личность и стиль руководителя малого предприятия	107
4.3. Личность и стиль руководителя высшего учебного заведения	114
Заключение	124
Список использованных источников	125

ВВЕДЕНИЕ

В управленческой литературе в течение очень долгого времени обсуждались вопросы об эффективных стилях и методах руководства, освещались проблемы лидерства и лидеров, что в итоге привело к приравниванию понятий руководитель (менеджер) и лидер, а также появлению образа «идеального руководителя».

Постоянно растущая сложность управленческого труда требует искать новые решения и методы его осуществления. С одной стороны, понимание и прояснение роли руководителя становится все более актуальным при появлении многочисленных организационных проблем. С другой стороны, в литературе почти не уделяется внимание личности будущего или действующего руководителя, а в основном приводится список требований, которому ему необходимо соответствовать при определенном, но не до конца выявленном наборе личностных и психологических качеств определяющих его способности к эффективному или не эффективному руководству.

Современный руководитель не обязательно руководит кем-то, даже имея управленческую должность, но он оказывает воздействие на такие организационные явления как процессы, проекты и ресурсы. Современные руководители направляют свои усилия на производство не столько материальных, сколько виртуальных продуктов (услуг), и их внимание все в большей степени занято функциональной, а не материальной стороной деятельности организации. Это обстоятельство привносит в современные представления о руководителях как профессионалах и новые личностные качества. А деятельность руководителя описывается в новых метафорах, что становится важной стороной ее осуществления, а каждый кандидат на управленческую должность оказывается перед необходимостью формировать соответствующие ей навыки и качества.

Современные руководители не только осуществляют специфический труд, они не осознают его специфичность и качественные характеристики результатов своей деятельности и не связывают его со способами его осуществления. Поэтому не знание руководителями предмета своего труда, своих функций и характеристик объектов управления является источником крупных проблем организаций. В частности, тотальная некомпетентность как следствие отбора руководителей при наличии личных связей и преданности и полная идентичность в восприятии должности и компетенции, восприятие руководящей должности как возможность личного обогащения препятствуют объективной оценке их труда и приходу компетентных управленцев, способных достигать организационных целей.

Предлагаемое исследование посвящено критическому анализу личности и стиля современного руководителя, в частности в первой главе раскрываются теоретические и практические основы руководства, специфика управленческого труда, подчеркивается существенное различие между

руководителем и лидером, а также определены мерилa по определению неэффективности управленческого труда.

Вторая глава рассматривает и оценивает личные качества и стили управления современного руководителя. Особый интерес вызывает группировка личных качеств и требований к руководителю, основные стили управления и предлагаемая автором технология оценки личных качеств и стиля руководителя по методу Рейда.

Третья глава посвящена выявлению особенностей формирования личности и стиля руководителя. Здесь важно уяснить, что любой руководитель имеет свой жизненный цикл, не все они обладают стратегическим мышлением, а если обладают то «избирательно-изобретательным». И самым главным моментом в данной главе является авторская модель формирования стиля руководителя, которая в дальнейшем может стать рабочим инструментом.

Четвертая глава представляет собой анализ личности и стиля управления руководителей разных сфер деятельности. Здесь анализу подвергаются риск-менеджер, руководитель малого предприятия и руководитель ВУЗа, что должно быть интересным для преподавателей и научных работников.

Несмотря на огромный объем результатов, полученных многими исследователями руководства, множество проблем, связанных с ним остаются еще не исследованными и не решенными. Автор надеется, что представленная работа будет интересна исследователям различных аспектов управления и руководства и практикам, для которых полученная в данной монографии информация станет предметом серьезных размышлений и основанием для поиска новых направлений в руководящей работе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА

1.1. Методологическое обоснование исследования руководства и специфики труда руководителя

Проблема руководства и проблема личности руководителя в управленческой науке и практике выступают в качестве наиважнейших проблем, так как руководитель является ключевой фигурой осуществляющей специфический вид трудовой деятельности. Сложность и многоаспектность процессов управления заставляют по-новому взглянуть и переосмыслить феномен руководства. Хотя в управленческой литературе нет недостатка в специальных исследованиях проблем менеджмента, управления и руководства, однако, сегодня появляются острые проблемы кризиса руководства, теории и практики управления,¹ которые требуют нового осмысления и переосмысления определения личности и стиля руководства.

Понятия «руководитель», «руководство» постоянно встречаются в самых разных текстах, относящимся к общественным наукам. Слово руководитель буквально означает «ведущий за руку». Смысл этого лучше выражает практически неупотребляемое сегодня слово надсмотрщик. Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач, поэтому вид ответственности – следить за целым – составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует более широкого взгляда и способности выполнять различные задачи.

В современной рыночной экономике России деятельность руководителя существенно отличается от деятельности советского «номенклатурного» руководителя. Если в командной экономике руководителю было достаточно сугубо профессиональных знаний, умение организовать выполнение плана, то в условиях рыночной экономики, ориентированной на потребительский спрос, требования к нему радикально изменились.

Для успешного управления в современных условиях необходим профессионально подготовленный руководитель-менеджер. Профессионализм руководителя заключается, прежде всего, в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства и управления, способности работать с людьми.

Люди, занимающие определенные должности в организации и вступающие в различные взаимоотношения, продиктованные организационным

¹ Бгашев М.В. О кризисе управления и модель российского менеджмента. Конфликты в современном мире: международное, государственное и межличностное измерение: Материалы V Международной научной конференции. Саратов, 8 апреля 2016 года / Ю.О. Бронникова, Л. В. Мясникова, Т.Г.Фирсовой (отв. ред.).–М.: Издательство «Перо»,2016. – с. 278-281

процессом, имеют различный опыт, индивидуальные интересы, устремления и личные цели. Чтобы сплотить сотрудников и организацию в целом в эффективную команду, руководитель должен успешно овладеть такой сферой управленческой деятельности, как руководство. Руководство является сложной функцией, цель которой заключается в том, чтобы побудить людей работать эффективно и с желанием. Управляя подчиненными, руководитель может давать задания, показывать, как выполнять работу, отдавать распоряжения, оценивать труд работников и исправлять их ошибки.

Необходимо разобраться в терминологии, так как слово руководитель сегодня успешно заменяется словом менеджер, которое на наш взгляд несет несколько иную смысловую нагрузку. Дело в том, что образ менеджера в России как наемного профессионального управляющего возник в общественном сознании почти с первых лет экономических реформ, однако его значимость стала очевидной лишь в последующие годы. В управленческой литературе еще можно встретить отождествление и приравнивание менеджера к предпринимателю или к образу бизнесмена, которые воплощают такие черты как личная эффективность, прежде всего финансовая; энергичность и предприимчивость; бесстрашие (перед рэкетом и властями), граничащее с наглостью и хитростью (как умение обойти несовершенное законодательство). Несмотря на популярность понятия, в общественном сознании мифический предприниматель-спаситель экономики был человеком скорее довольно беспринципным и не соблюдающим договорные условия.

Рыночная экономика, характеризующаяся наличием определенной конкурентной среды, требует не только создания организации, ее финансирования, но и непрерывной оптимизации ее деятельности, повышения ее эффективности. Особенно явной становится эта потребность при постепенном упорядочивании, институционализации рыночных процессов. Государственные и негосударственные институты контроля, а также специфическая финансовая, банковская, биржевая, аудиторская инфраструктура, требуют квалифицированных специалистов, поэтому возникает необходимость в профессиональном управлении.

Если в управленческой литературе понятие руководитель с успехом заменяется словом менеджер, то на практике возникает своеобразная путаница в понятийном аппарате, связанная с тем, что менеджерами называют тех людей, выполняющие определенные функции, но не функции управления (например, менеджер по продажам, менеджер торгового зала и т.д.). Поэтому настоящий руководитель (менеджер) это, прежде всего наемный работник, профессиональный управляющий, осуществляющий управленческую деятельность занимающий постоянную должность (директор, начальник, декан и т.д.) решающий управленческие задачи и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. Исходя из данного определения, мы можем приравнять руководителя и менеджера, как людей возглавляющих определенный коллектив в рамках производственной

кооперации, как наемных работников, которых не следует отождествлять с предпринимателями и бизнесменами.²

Следовательно, руководство – это деятельность по управлению совместным трудом людей, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации поставленных целей и основывается на официальных предписаниях, личном примере и взаимном уважении.

Соглашаясь с П. Друкером, но немного перефразировав его высказывание,³ отметим, что руководитель осуществляет особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. Тем самым «о качестве руководителя можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое».⁴

Труд руководителя многофункционален, носит комплексный характер и включает в себя три составляющие:

1. организационно-административная и воспитательная работа;
2. аналитическая и конструктивная работа;
3. информационно-техническая работа.

Руководитель осуществляет специфический вид труда, который не принимает непосредственного участия в создании продукции/услуг, а находится как бы «рядом» с этим процессом, руководит им. Специфика труда руководителя раскрывается через следующие составляющие:

✓ Предмет труда, а именно труд других людей (планирование работы, организация, мотивация и контроль своих подчиненных);

✓ Средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи (работа с информацией);

✓ Объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации (сотрудники отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.);

✓ Продукт труда, которым является управленческое решение (принятие управленческих решений на основе обработанной информации);

✓ Результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива (если коллектив достиг отрицательного результата, то это и есть результат труда руководителя, который должен нести управленческую ответственность, а подчиненные функциональную).

Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений между людьми. От них можно многого добиться, заставив их почувствовать необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого, с одной стороны, им

² Хотя предпринимателя и бизнесмена тоже в какой-то степени можно назвать руководителями, в зависимости от выполняемых функций. С этих позиций каждый человек сам себе руководитель-менеджер.

³ Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994. с. 125.

⁴ Акио Морита. Sony. Сделано в Японии. Издательство: Альпина Паблишер, 2007 г. с. 54.

нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой, - возложить на них ответственность. Поэтому ценен тот руководитель, который знает свое дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования.

Руководителю нужно иметь в виду, что поведение подчиненных, бывает не только рациональным, но и иррациональным. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты, и прежде всего привычки и психологическое состояние.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект управления, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие. При этом дружелюбно и уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках и не упрекать за промахи и ошибки, никого не ставить постоянно в пример другим, не заводить любимчиков, особенно в разнородном коллективе.

Следовательно, руководство состоит из двух взаимосвязанных процессов:

1. мотивация, то есть создание у подчиненных стимулов трудиться с полной отдачей;

2. наставничество, заключающееся в том, что когда руководитель знакомит работника с его обязанностями, показывает ему определенные приемы выполнения работы, а также демонстрируя свое личное отношение и подход к труду и т. д.

Традиционное представление связывает руководство с такими действиями, как:

- побуждение подчиненных работать на предусмотренном уровне;
- создание такой структуры, в которой были бы четко очерчены роли и задачи подчиненных;
- установление прямой связи между вознаграждением подчиненных и достижением цели.

В итоге руководство включает в себя:

- постановку целей и задач коллективу;
- координацию действий и работ членов коллектива;
- работу по побуждению членов коллектива к эффективному труду.

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы создавать условия для групповой деятельности так, чтобы каждый подчиненный вносил свой вклад в достижение групповых целей с минимальными затратами, времени, усилий.

В управленческой литературе существуют достаточно разнообразные классификации функций руководителя. Функции руководителя выступают основной мерой его оценки индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют

выполненным функциям, тем эффективнее руководство. Поэтому для успешного осуществления управленческой деятельности руководитель должен выполнять следующие функции:

- Административная (разработка и реализация кадровой политики: подбор, формирование штата, расстановка, адаптация персонала, повышение квалификации);

- Стратегическая. Данная функция требует одновременного осуществления контроля, который, в свою очередь, должен, отвечать следующим условиям: иметь постоянный характер, быть объективным, должен быть формой проявления уважения к подчиненному;

- Экспертно-консультативная. Данная функция требует профессиональной компетенции по поводу производственно-экономической деятельности организации, коммуникаций, межличностных отношений; делегирования полномочий; а также использования в ежедневной работе элементов консультирования;

- Представительская. Руководитель в той или иной мере представляет свой коллектив на разных уровнях организационной иерархии, как по горизонтали, так и по вертикали. Эта сторона представительства выражается в умении руководителя отстаивать интересы своего коллектива. Кроме этого, представительская функция может реализовываться в активности руководителя за пределами его организации, то есть во взаимоотношениях с другими организациями;

- Воспитательная. Функция должна базироваться на единстве морали, слова и дела, помощи в адаптации работников в коллективе;

- Психотерапевтическая. Функция имеет целью обеспечение сотрудникам ощущение безопасности, уверенности в завтрашнем дне, оказания помощи.

- Коммуникативно-регулирующая. Функция состоит в построении специальной системы информационного обеспечения управления подразделениями и организацией в целом;

- Инновационная. Функция предполагает поиск эффективных методов управления, организации работы организации с учетом изменений внешней и внутренней среды;

- Дисциплинарная. Функция заключается в осуществлении контроля, мотивации деятельности персонала.

Обобщая наработки П. Шеттгена, И. Хентца и др., Е.П. Голландера, можно выделить следующие функции руководителя:⁵

- оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей;
- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;

⁵ Шеттген П. Управленческая психология на предприятии. Вейсбаден, 1991.; Хентце Дж, Каммел А., Линдерт К. Управленческое обучение персонала: цели, функции и модели управления. С., 2000.; Голландер Е.П. Динамика лидерства: практический курс эффективного управления. Нью-Йорк. М., 1997.

контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;

- организация деятельности сотрудников, то есть использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;

- информирование сотрудников;

- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) – деловое общение с целью получения информации консультирования, оказания помощи и т.п.;

- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;

- делегирование задач, компетенций и ответственности;

- предотвращение и разрешение конфликтов;

- распространение специфических для организации ценностей и норм;

- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;

- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;

- ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

В зависимости от условий осуществления управленческой деятельности функций руководителя могут значительно различаться по своей сложности и объему деятельности и частично пересекаться. Функции руководителя выступают мерой оценки его индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих ролей и направлений деятельности.

Каждый руководитель вне зависимости от положения в организационной иерархии выполняет различные роли, как наборы представлений о поведении и действиях руководителя. Поэтому эффективность руководства определяется соответствием его индивидуальных черт тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему организацией.

В управленческой литературе выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый И. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя:⁶

1. Роль лидера. В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного

⁶ Томпсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент - Москва: Юнити, 2005. – 542 с.

использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство».⁷ От лидерства на 30-35% зависит отдача персонала;

2. Роль администратора. Данная роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

3. Роль планировщика. Главными задачами данной роли являются:

- оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды;
- определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них;
- концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации.

Руководитель как планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться будущее.

4. Роль предпринимателя. Выступая в этой данной, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески снижая его.

Наиболее полную характеристику основных групп ролей руководителя дает Генри Минцберг:⁸

- межличностные роли;
- информационные роли;
- роли, связанные с принятием решения.

Межличностные роли. Руководителю приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- роль главного руководителя;
- роль лидера;
- роль связующего звена.

Главный руководитель. В этой роли он выполняет обязанности социального и правового характера (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала и т. д.).

Руководитель выполняет следующие управляющие действия:

- активизация деятельности, работы персонала;
- стимулирование, мотивация;

⁷ Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. М., 1981. С. 306.

⁸ Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009. С. 23.

- работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.

Связующее звено. Руководитель обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях).

Информационные роли обусловлены тем, что руководитель является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации.

Информационные роли включают:

- роль приемника информации;
- роль распространителя информации;
- роль представителя.

Приемник информации. Руководитель выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации.

Распространитель информации. Все полученные данные руководитель должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.).

Представитель. Руководитель участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным вопросам (вопросам данной отрасли).

Роли, связанные с принятием решения – это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решения, включают роли:

- ведущего переговоры;
- устраняющего нарушения;
- распределителя ресурсов;
- предпринимателя.

Ведущий переговоры. Руководитель выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности.

Устраняющий нарушения. Руководитель корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.).

Распределитель ресурсов. Руководитель принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.

Предприниматель. Руководитель изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы

воздействия на персонал, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

Более детальную и близкую к российским условиям классификацию ролей руководителя дает Омаров А.М., одновременно раскрывая их содержание:⁹

- «мыслитель» - общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;
- «штабной работник» - обработка управленческой информации и составление документации;
- «организатор» - координация работы сотрудников;
- «кадровик» - отбор, расстановка, оценка персонала;
- «воспитатель» - обучение и мотивация персонала;
- «снабженец» - обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;
- «общественник» - участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями;
- «инноватор» - внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;
- «контролер» - контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;
- «дипломат» - налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

На практике руководитель может пренебрегать какой-нибудь ролью, что приводит к пагубным последствиям. Например, он может не передать информацию своим подчиненным о новых глобальных целях фирмы, это приведет к тому, что они лишатся ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы и будут выполнены не первостепенные задачи, а второстепенные, не имеющие решающего значения.

Исходя из того, что руководитель управляет людьми, работающими в одной организации, он в своей деятельности использует власть и властные полномочия. В связи с этим в управленческой литературе подчеркивается, что власть руководителя может приобретать разнообразные формы, и все они основаны на вере подчиненного, что от руководства зависит удовлетворение или неудовлетворение его потребностей. В связи с этим выделяются пять основных форм власти:

1) Власть, основанная на принуждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность его наказать, лишить чего-либо, создать неприятности. Данный вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где данный вид власти используется очень часто, не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства. Принуждение может привести к временной покорности подчиненного, но оно производит

⁹ Омаров А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления. «Политиздат», 1987 г. С. 192.

нежелательные побочные эффекты, а именно скованность, страх, месть и отчуждение, что приводит к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

2) Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель оценит его действия и удовлетворит его потребность или вознаградит его. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

3) Экспертная власть. Подчиненный верит, что руководитель обладает специальными знаниями, которые удовлетворяют его потребности. В современных условиях такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения таких проблем управление может перейти к этому сотруднику. Таким образом, данная формула власти позволяет временно изменять баланс власти в сторону ее увеличения у подчиненного.

4) Эталонная (референтная) власть. Подчиненный верит, что руководитель обладает особо привлекательными качествами, и стремится быть таким же. Такое влияние явления целиком личное, поэтому его называют харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними. Влияние с помощью харизмы построено не на логике, а на силе личных качеств или способности харизматического руководителя более эффективно оказывать свое влияние на подчиненных.

Харизма в переводе с греческого означает - «милость», «божественный дар». Харизматичный руководитель это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности. Подчинение харизме основано на том, что подчиненный на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют следующие характеристики харизматичных руководителей:¹⁰

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих;

- внушительная внешность, харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, прекрасно держится;

¹⁰ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2010. 701 с.

- независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;
- достойное восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, не впадая в надменность или себялюбие;
- Достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Харизматическое руководство может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на подчиненных, что зависит от определенных этических стандартов руководителя. Практика показывает, что в обычной ситуации роль харизматического руководителя не всегда велика, важность ее возрастает в ситуациях кризиса, требующих серьезных изменений в организации, а также недовольства подчиненных положением дел в организации.

5) Законная власть. Подчиненный верит, что подчиненный имеет право отдавать приказания, а его долг – им подчиняться. Данная форма власти предоставляется руководителю в рамках его официальной должности в организации и является самым распространенным инструментом влияния. Эта власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет, то есть законную власть руководителя.

В управленческой литературе выделяют еще три формы (источники) власти в организации:

1. Информационная власть. Она основана на возможности доступа к информации или контролю над ней. Данная форма власти базируется на том, что координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью позволяет человеку или группе людей влиять на других.

2. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

3. Ресурсная власть, основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности.

Иерархичность построения организации дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители, для того чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Различные ученые выделяют и другие формы власти и влияния руководителей. Например, О.С. Виханский и А.И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также рассматривают в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть.¹¹

Кроме того, в теории управления рассматриваются такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия:

❖ Влияние через убеждение осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения руководителя непосредственно подчиненному. Убеждение влияет на то, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании власти убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны подчиненного. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение это одноразовый процесс, при котором постоянно приходится начинать сначала с каждой новой задачей.

❖ Влияние посредством участия работников в решении проблем основывается на свободном обмене информацией между руководителем и подчиненными. При этом процесс убеждения сотрудников руководителем отсутствует, так как подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей к самовыражению, успехе и достижении цели. Этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Между различными формами и источниками власти существует взаимосвязь, которая определяется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на проявления другой. Например, при использовании руководителем власти, основанной на принуждении, может снизиться его эталонная власть. Взаимосвязь между формами власти проявляется в том, что один и тот же руководитель может обладать различными формами власти. При этом оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной властью.

Те или иные формы власти, функции и роли руководители должны применять в зависимости от степени зрелости подчиненных, под которой понимается их способность нести ответственность за свое поведение и желание выполнить полученную работу, а также учесть, что зрелость подчиненных может быть четырех видов:

1. низкий уровень зрелости – подчиненные и не желают и не способны выполнить порученную работу;

¹¹ Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с: ил.

2. переходная степень зрелости – подчиненные воспринимают, но не способны выполнить конкретную задачу, целесообразно применять власть должностного положения и власть принуждения;

3. средний уровень зрелости – подчиненные воспринимают и частично способны выполнить конкретную задачу, для них необходима власть должностного положения и власть авторитета;

4. высокий уровень зрелости – подчиненные и способны и желают выполнить порученную работу, применяется власть компетенции и власть информации.

Успех в управленческой деятельности определяется не только надежностью и сплоченностью персонала, но также гармоничными отношениями между руководством и сотрудниками. Руководитель и персонал в целом представляют собой основные элементы организации. Сотрудники с их знаниями и опытом формируют коллектив организации и, являясь ее наиважнейшим ресурсом, помогают руководителю в реализации поставленных целей. Однако именно руководителя можно назвать ключевым звеном в успехе организации, так как от его действий зависит будущее не только коллектива, но и компании.

Руководитель должен быть способен принимать решения, планировать, вести беседу, организовать людей, осуществлять контроль за деятельностью подчиненных. Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива.

Таким образом, в идеале современный руководитель (не зависимо от специфики деятельности) это человек, несущий ответственность, принимающий решения, и прежде всего работающий с информацией.

Образ современного руководителя должен перестать быть красивой вывеской, перестать быть образом человека со всеми атрибутами богатства, красивой «успешности» и деловитости. На смену должен прийти другой смысловой ряд:

- руководитель это человек, который много работает, но - умеет организовать свою работу и работу других людей;
- умеет находить общий язык, но не манипулирует людьми;
- готов к выгодному сотрудничеству, но на договорной основе;
- инициативен, готов к переменам, к риску и соблюдает закон.

1.2. Феномен руководства и лидерства: основные противоречия и гендерный аспект

Западная теория менеджмента, различные программы и тренинги по эффективному управлению рассматривают руководителя-менеджера как некоего лидера, который воздействует на подчиненных, тем самым побуждая их к выполнению задач и достижение целей. Таким образом, руководитель априори должен быть лидером, но на практике наблюдается совсем иная ситуация.

Чтобы разобраться в данном противоречии необходимо углубиться в языковую терминологию. Дело в том, что слово руководитель в русском языке имеет определенное толкование, а именно как некое лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности. С английского языка слово руководитель переводится как head (глава) и подменяется manager, director, chief, executive, supervisor, principal, boss, superintendent (менеджер, директор, начальник, управляющий, главный).

С точки зрения буквального перевода здесь нет никаких противоречий, с другой стороны, когда западная теория менеджмента рассматривает руководство, тогда используется слово leadership (лидерство). Во многих западных работах можно встретить сочетание и чередование слов руководитель, менеджер и лидер, так как западные ученые приравнивают данные слова.¹²

При дальнейшем рассмотрении феноменов руководства и лидерства следует иметь в виду, что в процессе управления складываются два типа отношений:

1. формальные – должностные, функциональные;
2. неформальные – эмоциональные, психологические.

Поэтому руководство является феноменом формальных, официальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, обязанности и ответственность и станет он в дальнейшем лидером (в западном понимании) или нет, становится открытым вопросом.

В управленческой литературе представлены разнообразные формы власти руководителя (лидера), и власть ошибочно характеризуется как взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса или как способность оказывать влияние. На самом деле власть это способность, а не право наказывать и/или вознаграждать; способность давать или не давать ожидаемое вознаграждение. Если руководитель может наказать сотрудников или вознаградить их, делая их удовлетворенными, то он имеет власть над ними. Поэтому подчиненные могут сотрудничать или не сотрудничать с руководителем, который нуждается в их помощи.

¹² Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, July-August 1975; Henry Mintzberg, "Rounding Out the Manager's Job", Sloan Management Review, Fall, 1994

Иерархическая структура любой организации четко определяет место каждого работника. Со стороны формальной структуры подчиненные обязаны подчиняться руководителю, так как это закреплено в должностных инструкциях и других нормативных документах организации.¹³

Власть руководителя может существовать, но им не использоваться. Если сотрудник работает без ошибок и нарушений, то у руководителя нет необходимости применять к нему наказание. Власть это функция взаимозависимости, чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Власть используют как руководители так подчиненные, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

Распространенным заблуждением считается, что на высших уровнях управления организации больше власти, но на самом деле там больше полномочий, чем власти. Хотя формально на данном уровне больше официальной власти, но истинная власть без официальных полномочий находится в руках тех, в ком высший уровень нуждается для выполнения своих обязанностей.

Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт и не всякий формальный руководитель может этого достичь.

Различные определения лидерства сходятся в одном, что это процесс воздействия, межличностного и управленческого взаимодействия. Например, Дж. Терри определяет лидерство как воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.¹⁴

Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели.¹⁵

П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность.¹⁶

О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что лидерство это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.¹⁷

¹³ Смысл слова «подчиненные» означает людей, находящихся в чем-то подчинении. На иврите слово «подчиненные» буквально значит как «изгибаемые под действием силы», как если бы эти люди всегда поступали в соответствии с указаниями своего руководителя.

¹⁴ Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Перевод с англ. – М.: Попурри, 2002. – 288 с.

¹⁵ Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership // Harvard Business Review, May-June 1973.

¹⁶ Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994. с. 125.

¹⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во «Гардарики», 1999.

Вопрос в том с помощью чего руководитель будет осуществлять воздействие или управленческое и межличностное взаимодействие: на основе власти или влияния? Если на основе только власти, то это будет формальный руководитель или условно назовем его формальный лидер. Иногда президента какой-либо страны называют лидером (лидером страны, лидером партии, политическим лидером), имея в виду его формальный статус как руководителя страны и закладывая смысл того, что он опередил многих, чтобы стать президентом. Хотя на самом деле он лишь просто управляет страной, используя власть, а точнее, властные полномочия.

Основа любого лидерства лежит во влиянии. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хидоури считают, что лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации.¹⁸

Власть это не способность оказывать влияние, власть и влияние, разные вещи. Влияние это способность, но не право заставлять другого человека выполнять желательные действия без использования полномочий и власти.¹⁹

В связи с этим прослеживаются следующие цепочки:

- Руководитель – подчиненные;
- Лидер – последователи.

На практике не все руководители могут стать лидерами и не все стремятся к лидерству, так как гораздо проще пользоваться властью, чем оказывать влияние. Различие между руководителем и лидером можно изобразить в виде таблицы 1.

Таблица 1. Отличие руководителя от лидера

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

¹⁸ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента / пер. О. Медведь. Изд-во: «Вильямс». 2009 г. 672 с.

¹⁹ Например, автор данной монографии не имеет власти над читателем, не имеет полномочий приказывать читателю что-то делать. Если благодаря книге читатель станет вести себя по-другому, то значит отраженные в монографии мысли автора, окажут влияние на него, потому что они будут иметь для читателя смысл.

Информация, представленная в таблице 1, свидетельствует о том, что руководитель и лидер это два совершенно разных человека. Например, подразделение фирмы возглавляет руководитель, а лидером может быть кто угодно из рядовых сотрудников, влияя на коллектив так, что это может приводить как к положительным, так и к отрицательным результатам.

В последнее время все большее распространение получает гендерная концепция руководства, проводятся тренинги, семинары и публикуются различные статьи о женском руководстве. Обобщая различные наработки в данном аспекте, можно сделать вывод о том, что женщины способны выполнять управленческие функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США). В России только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

В историческом разрезе направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса, хотя они также приравнивают руководителя и лидера. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные:

1) Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек,²⁰ которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2) Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Саттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола.²¹ По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3) Концепция токенизма (Р. Кантер)²² предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;

²⁰ Горчакова Г.Г. Мифология женской карьеры // Психология лидерства. Хрестоматия. – Мн., 2004. – С. 63-70.

²¹ Бендас, Т.В. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 431 с.

²² Kanter, Rosabeth M. Men and Women of the Corporation. – New York: Basic Books, 1977.

б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

в) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;

г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность. Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры.

Женщины-руководители обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного руководства в современных организациях.

Природа различий между женским и мужским руководством лежат в разной природе и в разной устроенности обоих полов. Причем на руководящих постах наблюдается гораздо больше мужчин, чем женщин, этот факт и определяет всеобщее отношение к женщине как руководителю.

Ярким примером может служить история законопроекта в США, который был направлен на улучшение условий работы женщин. Естественно, что в защиту этого законопроекта выступали законодатели-мужчины. Требования включали запрещение тяжелого физического труда женщин, предоставление регулярных перерывов в работе, обязательное наличие коек в комнатах отдыха, запрет на сверхурочную работу.

Проведение этого законопроекта в жизнь «защило» женщин таким образом, что они стали существами второго сорта. Многие были доведены этим законопроектом до нищеты. Даже в нынешнее время женщинам платят за одну и ту же работу в среднем на 25 процентов меньше, чем мужчинам. Их стремятся не ставить на руководящую работу, так как многим управленцам трудно смириться с мыслью, что их функции может выполнять существо, которому нельзя работать сверхурочно, и которому позволено иметь койку в комнате отдыха.

Таким образом, определение лидерства через влияние должно отвечать следующим требованиям:

1. влияние должно быть постоянным;

2. руководящее воздействие лидера должно распространяться на всю группу (организацию);

3. лидер должен иметь явный приоритет во влиянии;

4. влияние лидера должно опираться не на прямое воздействие силы, а на авторитет или, по меньшей мере, признание правомерности руководства.

В четвертом требовании допускается, что влияние лидера может опираться на признание правомерности руководства, иначе говоря, на признание формального управленческого статуса лидера. Между тем лидер не обязательно является руководителем. Формальная и неформальная структуры в организации (коллективе) могут не совпадать, и в таком случае руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящих в возглавляемую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того чтобы добиваться решения управленческих задач.

Стереотипный имидж лидера доминирующий в управленческой литературе в настоящее время - один из главных врагов эффективности организаций. Такой образ лидера может принести вред не только потому, что он не отвечает действительности, но также потому, что в результате руководителю приходится выполнять заведомо нефункциональные роли.

Имидж сильного лидера заставляет забывать о том, что истинная сила лидера заключается в умении вызвать к жизни силу всей группы. Лидерство является не столько собственностью одного человека, сколько собственностью группы, и оно распределяется поровну между ее членами. Если бремя лидерства возлагается на одного человека, то он не сможет реализовать надежды группы. Более того, группа ослабляется и попадает в чрезмерную зависимость от руководителя. В результате такой зависимости он начинает выполнять функции вне своей компетенции, и, как следствие этого, продуктивность группы снижается.

Истинные лидеры определяются самой группой, и такие лидеры всегда воспринимают свою работу во взаимосвязи со всеми остальными членами коллектива. Такие люди способны на быструю адаптацию благодаря тому, что видят свою задачу в пробуждении к жизни знаний, навыков и творчества тех, кто с ними работает. Они обладают достаточно выраженной собственной индивидуальностью, чтобы спокойно принимать чужие идеи и не бояться пагубного воздействия на себя новой информации. Особенную пользу коллективам приносит их способность вовлечь в дискуссию членов группы, которые обычно в ней не участвуют.

В нормально функционирующей группе поведение лидера не сильно отличается от поведения других ответственных лиц. Фактически, если не смотреть на такие вещи, как табличка с должностью на двери, кресло во главе стола и служебный автомобиль, то лидера в такой организации довольно трудно идентифицировать.

Лучшие лидеры являются слугами своих последователей. Они предоставляют слово тем, кто еще не высказался. Они внимательно слушают каждого говорящего. Они высказывают свою точку зрения ясно и четко, но в основном они поощряют к разговору других. Они помогают группе оставаться сфокусированной на какой-либо одной конкретной проблеме. Другими словами, они стараются служить группе.

Хорошим лидерам свойственна скромность. Они редко принимают похвалу на свой собственный счет, и вместо этого разделяют ее со своей группой. Такие лидеры, безусловно, облегчают жизнь своим подчиненным. Они постоянно занимаются улучшением работы организации и устранением препятствий. Они думают о потребностях каждого. Свою работу они определяют как поиск пути максимального высвобождения творческого потенциала, который скрыт в каждом отдельном человеке и во всей группе в целом.

По своему характеру работа руководителя-лидера напоминает функции слуги и советника. Удивительно, что среди руководителей так мало женщин, ведь эти функции всегда традиционно ассоциировались с их ролью. Возможно, все дело в сложившемся стереотипе, представляющем лидера в качестве доминирующей личности. Не будь этого стереотипа, мы, возможно, имели бы гораздо больше женщин-руководителей.

Многие уверены в том, что успех лидера зависит от объема накопленных знаний и опыта; тем не менее, лидеров-экспертов не существует. Есть хорошие лидеры, есть даже великие лидеры, но среди них нет ни одного «эксперта». То есть они действительно не знают, каким образом пришли к хорошему лидерству, как не знают и того, что же именно они делают такого, что позволяет им быть хорошими лидерами.

Если лидерство не является следствием компетентности, если менеджмент человеческих отношений не зависит от техник и навыков, то выходит, что лидерство нельзя усовершенствовать за счет обучения. Его можно усовершенствовать за счет образования.

Обучение направлено на развитие навыков и техник. Каждая новая техника словно изобретает заново работу руководителя, добавляя новые требования к навыкам, новые определения задач и новый груз ответственности. Каждая техника расширяет область контроля, за которую отвечает руководитель. Но любые техники бесполезны, когда дело касается человеческих отношений. И тогда новая ответственность, обретенная руководителем, не находит выхода. Ощущая ответственность в ситуации, когда он, по сути, беспомощен, руководитель имеет удовольствие наслаждаться букетом противоречивых чувств: ответственность плюс беспомощность порождают плохое отношение к подчиненным, а заодно и ни в чем не повинным окружающим. Под давлением чрезмерной ответственности, порожденной растущим количеством техник, эти руководители в беспомощности и замешательстве прибегают к спорам, конфронтации и

оскорблениям, пытаюсь обрести контроль над тем, что изначально невозможно контролировать.

Образование дает не технику, а информацию, знание, которое в добросовестных руках становится ключом к пониманию и даже мудрости. А мудрость ведет к скромности, состраданию и уважению - свойствам, наиболее важным для эффективного лидера.

Обучение делает людей похожими друг на друга, потому что каждый изучает одно и то же. Образование заставляет человека пересматривать собственный жизненный опыт в свете великих идей. Поэтому главная польза от образования состоит в том, что руководитель-лидер становится уникальным, независимым и искренним человеком.

Если образование осуществляется правильно, руководитель начинает лучше понимать самого себя, познает свой собственный стиль общения с другими людьми. Образование дает способность лучше понимать контекст, в котором принимаются собственные решения, более широко воспринимать весь спектр человеческих отношений, а также наделяет даром вычленения самого важного. Все это вместе ведет к пронизательности - еще одному качеству хорошего руководителя-лидера. Образование также дает возможность воспринимать эстетику лидерства. В этом случае руководитель начинает испытывать удовлетворение не только от эффективности собственных действий, но и от их изящества. Он становится похожим на внимательного хозяина вечеринки, который старается, чтобы все шло наилучшим образом, уделяя внимание каждой детали, которая затем станет составной частью приятных воспоминаний. Он замечает все, что происходит на межличностном уровне, помнит о людях, держащихся в сторонке, и вовлекает их в общий процесс, улаживает конфликты и вообще старается сделать так, чтобы каждый человек мог показать себя с наилучшей стороны.

В итоге образование дает руководителям самую главную способность - новый образ мышления, умение замечать скрытые возможности. Это позволяет видеть взаимосвязь событий - другими словами, мыслить стратегически.

Мужчинам и женщинам, находящимся на руководящих должностях следует забыть о своей половой принадлежности, но, к сожалению, руководители-мужчины не делают из данного правила управленческих выводов. А женщины-руководители не могут понять, что они не начальницы, а начальники,²³ то есть если они будут вести себя на работе не как должностное лицо, а как женщины, то они получают от подчиненных соответствующего поведения, а именно комплименты, проявление избыточной деликатности и вежливости, что совершенно ни к чему, особенно тогда, когда обсуждаются производственные вопросы.

²³ В русском языке слова «профессор», «директор», «доктор», «председатель» имеют мужской род. Употребляемые в быту слова «профессорша» (как жена профессора), «директриса» звучат несколько режущими слух. Кроме того, неадекватную женщину-руководителя называют «истеричкой», а такого же мужчину-руководителя - вспыльчивым, раздраженным или неуравновешенным, но почему то не «истериком».

Если женщина-руководитель не перестает думать о себе как о женщине, то она вносит в работу много лишних эмоциональных моментов, не имеющих никакого отношения к делу, тем самым дестабилизируя коллектив. И как следствие, подчиненные «окрашиваются» в половой признак, а конфликтные ситуации воспринимаются как личное оскорбление.

Дело в том, что женщины-руководители склонны к деятельности похожую на те роли, которые они привыкли играть дома, что ярко вписывается в концепцию токенизма. В свою очередь мужчины-руководители не думают о своей должности в гендерном аспекте. Для них слова «директор», «начальник» и т.д. означают лишь позицию в организации, а женщины-руководители добавляют еще и половой признак. Поэтому руководитель должен быть бесполом существом (по аналогии с врачом) и его деятельность должна быть лишена гендерной сегрегации и женщинам не следует стремиться быть похожими на мужчин-руководителей, у них достаточно своих качеств, которые можно эффективно использовать в бизнесе.

1.3. Определение эффективности и не эффективности деятельности руководителя

В управленческой литературе в течение долгого времени рассматриваются вопросы эффективного руководства,²⁴ формулируются определенные правила эффективного руководителя и пропагандируется образ идеального руководителя, который настолько эффективен в своей деятельности, что в природе не встречается.

Приведем один из вариантов определяющего образ идеального руководителя:

Руководитель должен быть хорошим организатором, с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой и определенными физическими характеристиками: внушительной внешностью, активностью, энергией, здоровьем.

В данном определении слишком много слова «должен». Поэтому возникает закономерный вопрос: может ли руководитель одновременно обладать перечисленными противоречивыми качествами, чтобы быть эффективным?

²⁴ В данной работе понятия «не/эффективный руководитель», «не/эффективность деятельности руководителя», «не/эффективность управления» рассматриваются как синонимы.

В управленческой литературе на разрешение ставились вопросы неэффективного управления, которые сводились к тому, что руководитель не умеет выполнять свою работу и не понимает свои функции.

Зачастую на практике многие руководители считают, что, в общем, справляются со своей работой, а то, что компания на грани разорения, денег нет на премии и бонусы сотрудникам, персонал увольняется, - так это не их прямая вина, а стечение обстоятельств. В таких случаях происходит подмена понятий эффективность и результативность.

Дело в том, что современный менеджмент является специфическим инструментом управления организациями в условиях рынка для производства результата, который, как правило, выражается в получении максимально возможной прибыли и достижении высокого уровня рентабельности. Решение данной задачи требует расширения сферы ответственности руководителя в связи с этим необходимо четкое понимание актуальности недопущения неэффективного управления, так как руководитель в своей деятельности применяет совокупность методов, принципов, средств и форм управления, направленных на достижение целей организации путем рационального использования ресурсов.

Эффективность менеджмента является сложным и многообразным понятием, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью).

Руководитель, использующий в своей деятельности материальные, трудовые и финансовые ресурсы должен сделать так чтобы затраты на их использование были меньше, чем результат. В этом и заключается сущность понятия эффективной управленческой деятельности.

Эффективность управленческого труда можно выразить традиционной формулой:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Данная формула отражает вклад управленческой деятельности в конечный результат работы. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы или субъекта управления, которые стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов результатов (эффектов).

Таким образом, эффективность управления обеспечивается за счет деятельности руководителя по оптимизации затрат и увеличения результативности.

Определение неэффективного руководства в особенности его признаков является одновременно простой и сложной задачей. Простота связана с тем, что при выявлении данных признаков можно исходить из признаков эффективного менеджера, но только с частицей «не». Например, гуру менеджмента Питер Друкер разработал 8,5 правил эффективного руководителя.²⁵ Взяв за основу его правила, сформулируем 8,5 правил не эффективного руководства:

1. Неэффективный руководитель не спрашивает: что должно быть сделано?
2. Неэффективный руководитель не спрашивает, что должно быть сделано в интересах предприятия.
3. Неэффективный руководитель не готовит развернутый план действий.
4. Неэффективный руководитель не берет на себя ответственность за решения.
5. Неэффективный руководитель не берет на себя ответственность за коммуникацию.
6. Неэффективный руководитель не концентрируется на возможностях, а концентрируется на проблемах.
7. Неэффективный руководитель не проводит продуктивные встречи.
8. Неэффективный руководитель говорит «я», а не «мы» и сначала говорит, а потом слушает.

Данные правила носят достаточно условный характер и не отражают истинных признаков неэффективного руководства, а отражают только его следствие.

Канадские специалисты М. Кетс де Фрис и Д. Миллер, проведя ряд исследований по переносу на организацию критериев, используемых в отношении отдельных личностей, установили, что существует положительная корреляция и сходство между «болезненным» и неадекватным поведением руководителя и особенностями деятельности организации.²⁶ Кроме того, они выяснили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум неадекватные способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. В частности, установлено, что закрытость, мелочность и подозрительность руководителя отрицательно влияют на отношения сотрудников, формирование и выполнение планов организации, ее положение на рынке и финансовое обеспечение.

Очевидно, что одной из причин неэффективного руководства являются психологические характеристики руководителя, так как его деятельность

²⁵ Peter Drucker "What Makes an Effective Executive", Harvard Business Review, June 2004. P. 2-9.

²⁶ Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления № 5, 2003 г. С. 21-23.

подразумевает межличностное общение. Если исходить из того, что руководитель выполняет разнообразные функции, то по уровню и качеству их выполнения мы можем выявить признаки его неэффективности.

Разделим функции управления на три категории, такие как основные, вспомогательные и специфические функции и выявим признаки неэффективного руководства. В таблице 2 отразим основные функции руководителя и признаки неэффективного их выполнения.

Таблица 2. Неэффективное выполнение руководителем основных функций

Основные функции руководителя	Признаки неэффективного выполнения
Планирование	Полное или частичное отсутствие постановки стратегических, тактических и оперативных целей и задач или сосредоточение на одной цели (задачи) в ущерб остальным. Подчиненные лишаются ориентиров в своей работе, так как не знают основных целей и тем самым не могут обеспечить единство их достижения
Организация	Руководитель довольствуется той структурой, которая уже есть в организации и не совершенствует ее. Выбирая сотрудников для конкретной работы, он руководствуется должностями сотрудников, а не их знаниями, способностями и загруженностью. Не делегирует полномочия, использует прямые коммуникационные сети типа «звезда»
Мотивация	Руководитель относится к сотрудникам как к простым исполнителям работ и функций. Нет похвалы за качественно выполненную работу. Потребности сотрудников игнорируются, и не обеспечивается их удовлетворение. Побуждение осуществляется с помощью «кнута и пряника» и страха, нарушается Трудовой кодекс касаясь работы в выходные и праздничные дни
Контроль	1. Руководитель постоянно отслеживает работу подчиненных, но только в жесткой и открытой форме, тем самым лишая их самоконтроля, что является следствием не выполнения функций планирования, организации и мотивации; 2. Контроль не осуществляется вообще, тем самым предоставляя сотрудникам «безлимитную» самостоятельность и низкий самоконтроль

В таблице 3 представим вспомогательные функции управления и признаки неэффективного их выполнения. Данные функции носят условный характер, так как выполняются совместно с основными функциями и заключаются в организации материально-технического обеспечения и хозяйственного обслуживания подразделений организации.

Таблица 3. Неэффективное выполнение руководителям вспомогательных функций

Вспомогательные функции руководителя	Признаки неэффективного выполнения
Предвидение	Функция тесно связанная с планированием. руководитель не анализирует изменения во внешней и внутренней среде организации, в связи с этим нет прогнозов дальнейшего развития и планов
Распорядительство	Функция тесно связанная с организацией и отражает реализацию властных полномочий руководителя. Реализация принятых решений и выдача заданий сотрудникам осуществляется без учета их мнения, возможно проявление агрессивности
Координация	Функция тесно связанная с организацией и отражает согласованную работу подчиненных, тем самым являясь следствием выполнения функции «распорядительства». Необходимая координация не достигается, так как нет постоянной циркуляции информации в связи с использованием коммуникационной сети «звезда»

Существует определенная трудность в выявлении признаков не эффективного выполнения специфических функций управления, так как они отражают особенности конкретной управленческой деятельности, например инновационной или финансовой. Поэтому выходом из данной ситуации может являться оценка основных и вспомогательных функций применительно к конкретному управленческому труду.

Возможно, что исходной предпосылкой к определению истинных причин конкретного не эффективного менеджера может служить его стиль управления, что будет рассмотрено в отдельной главе.

Особое место в определении эффективности и не эффективности деятельности руководителя является такой критерий как принятие и реализация решений. Дело в том, что большинство руководителей, особенно среднего и низового уровней управления в организациях, считают, что именно они решают проблемы, и в большинстве случаев это действительно так. Они формируют свое мнение о ситуации, разбивают ее на составные элементы, а потом переадресовывают эти элементы на вышестоящие уровни управления, но по мере продвижения по организационной иерархии руководителям приходится все чаще сталкиваться не с проблемами, а с трудностями.

Философ Абрахам Каплан сказал: «не путайте проблему и трудность».²⁷ Дело в том, что проблемы могут быть решены, а с трудностями можно только ладить. Большинство дел руководителей являются сложными и неизбежными дилеммами-трудностями, в которых ни один из вариантов не кажется вполне

²⁷ Kaplan A. The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences. San Francisco: Chandler, 1964.

подходящим или лучше других. А проблема возникает, когда что-то делается неверно либо как результат ошибки или небольшого опыта. Когда причина проблемы своевременно обнаружена, тогда ситуацию можно исправить. Трудности создаются обстоятельствами, имеющими большую ценность и поэтому с трудностями можно только ладить. Трудности усугубляются, когда руководители путают их с проблемами, что на практике происходит довольно часто.

Хорошие руководители очень скоро замечают, что аналитический подход в этом случае совершенно бесполезен. Дело в том, что для преодоления трудностей требуется применение истолковательного способа мышления. Когда руководитель имеет дело с трудностями, то ему необходима способность описать и очертить желательные все ситуационные факторы, понять сущность ситуации и ее проявления, чтобы определить ее причины появления и последствия, но с трудностями никогда не удастся поладить до конца.

В контексте определения проблемы работа руководителя похожа на деятельность хорошего врача, к которому пришел пациент с жалобами на головную боль. Головная боль для пациента является проблемой, но для врача она является неким симптомом, указывающим на другую проблему, и чтобы ее определить врач назначает различные обследования, позволяющие выявить истинную причину (проблему) подобной боли, а не ее проявления (симптомы). Подобно этому лечение головной боли обезболивающими таблетками, а равно решение проблемы низкой прибыли повышением цен на продукцию в краткосрочном периоде временно приведет к облегчению симптомов. В долгосрочном периоде приведет к появлению большой проблемы, скрывающейся и не распознанной под симптомами: инсультом для пациента, устаревшим оборудованием (низким качеством продукции) для организации.

Поэтому руководителям следует уяснить то, что любая проблема является системой, имеющей процессы (симптомы) появления, преобразования (решения) и развития (выхода системы). Если игнорировать саму проблему и/или ее симптоматику, то она может перерасти в более сложную проблему.

Руководители не должны думать, что им постоянно придется решать все возможные проблемы. Когда набор одних проблем будет решен, ему на смену придет новый. Организации перестанут сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений.

Если организация успешно функционирует, значит, она решает проблемы, если она развивается – значит, организация приобретает навыки решения все более сложных проблем. Поэтому цель менеджмента состоит не в решении сегодняшних проблем, а в готовности к решению проблем, которые возникнут завтра, что необходимо, потому что во внешней среде постоянно происходят изменения. Никакого управления не нужно там, где нет проблем, а проблем у организации не будет только тогда, когда она перестанет функционировать и существовать.

На практике самая распространенная ошибка руководителей заключается в том, что они большое внимание уделяют симптомам проблемы, то есть когда

им не хватает системного понимания, когда они не в состоянии уловить некий общий принцип всех симптомов и предпочитают разрешать частные проявления одной и той же симптоматики. При определении проблем и последующего принятия решений руководителям необходим особый тип системного мышления, который объединяет рациональный и творческий компоненты, объективный и субъективный аспекты, основывается на определенных принципах, интегрирует разнообразные концепции и методы в управленческой деятельности.

В противном случае все их усилия не принесут ощутимых результатов, а проблема так и остается не определенной и при не своевременной диагностике из обычной превратится в кризисную.

Руководителю следует учесть, что на этапе реализации принятое решение должно превратиться в конкретное действие как некая операция, направленная на решение проблемы, причем данная операция требует принятия множества «промежуточных» решений, обеспечивающих выполнение «основного» решения.

Подчиненные как непосредственные исполнители принятого решения очень быстро выявляют для себя трудности его реализации и, сомневаясь в данном решении и задавая уточняющие вопросы руководителю, слышат в ответ такую фразу, что «решение уже принято». В результате принятое решение (даже если оно правильное) реализуется со многими трудностями и организация получает новые серьезные проблемы.

Руководителю следует учитывать то обстоятельство, что эффективность реализации решения повысится, если решение будет не только озвучено исполнителям, но и признано теми людьми, которых оно затрагивает и которые будут его исполнять.

Многие руководители считают, что их решения должны априори автоматически признаваться и исполняться, и не обращают внимания на возражения и уточняющие вопросы. Поэтому необходимым условием реализации является согласование управленческих решений как процедуры достижения признания другими людьми предлагаемого решения проблемы.

На практике многие руководители пренебрегают этим фактором, отдавая распоряжения и требуя их исполнения, не советуясь со своими подчиненными и не убеждая их в правильности своего решения. Такой подход совершенно оправдан в условиях дефицита времени или в случае принятия запрограммированных решений. Тем не менее, шансы на успешную реализацию любых решений значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свой вклад и искренне верят в то, что делают. Если подчиненные не участвуют в подготовке того или иного решения, то у них возникает чувство отчуждения, связанное с тем, что это решение подготовлено другими людьми, то есть они воспринимают решение как «чужое». Поэтому большую роль в деятельности руководителя играет не только разъяснение отдаваемых распоряжений, но и личное влияние на подчиненных путем их убеждения и привлечения к процессу подготовки управленческих решений.

Реализация решений требует от руководителей выполнения всех функций управления с помощью основных «связующих» процессов, но принятые решения не всегда реализуются так, как было задумано и как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Таким образом, руководителю при реализации своих решений следует придерживаться следующего формального алгоритма:

1. Согласовать решение с исполнителями и руководителями других уровней управления, заинтересованных в решении проблемы;
2. При необходимости утвердить принятое решение у вышестоящего руководителя, если он является владельцем проблемы;
3. Разработать план реализации решения;
4. Сформулировать задачи исполнителям, распределить полномочия, ответственность и организовать взаимодействие между ними;
5. Мотивировать исполнителей на выполнение поставленных задач;
6. Осуществлять текущий контроль процесса реализации решения.

Каждый из представленных этапов алгоритма реализации решений требует принятия важных вспомогательных и промежуточных решений. Однако в практических ситуациях руководители очень редко последовательно и в полном объеме «проходят» через все эти этапы, так как наблюдается расхождение формального и реального процессов реализации решений.

Данное расхождение проявляется в том, что, во-первых, некоторые этапы выполняются руководителем неосознанно и автоматически или вообще пропускаются и, во-вторых, процесс принятия и реализации решений носит итеративный характер, то есть имеют место постоянные возвраты на предыдущие этапы с учетом поступления новой информации.

На практике очень сложно реализовывать решения и поэтому руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Что делать?;
2. Как это делать?;
3. Когда это делать?;
4. Кто должен это делать?

Зачастую руководители ошибочно думают, что они приняли решение, но в действительности они сформулировали один из четырех вопросов. Обычно они решают, что делать, и не решают, как это делать. Позднее они сталкиваются с тем, что как было реализовано решение, негативно отразилось на том, что было решено.

Если решение не исполняется вовремя, то оно утрачивает некоторые характеристики, предъявляемые к управленческим решениям, а именно обоснованность, компетентность, экономичность и эффективность.

Очень важным является такой аспект, а именно кто будет исполнять решение. Иногда подчиненный, которому поручается задание, сам определяет, как будет реализовано решение, но разные исполнители интерпретируют решения по-разному с учетом своих особенностей. Если руководитель сформулирует только один из вопросов, то подчиненный, которому поручается

реализация решения, по-своему сформулирует и интерпретирует остальные три вопроса. В результате руководителю может не понравиться, как исполнялось решение и результат.

Как правило, решение имеет один четко определенный вопрос (что делать?), а остальные остаются неясными или несформулированными вовсе. Выбор вопроса во многом зависит от стиля руководителя, но для реализации управленческого решения необходимо четко сформулировать все четыре вопроса и озвучить их конкретным исполнителям. Так важным является то, что исполнители должны определить чего им не следует делать, для того чтобы сделать это что-то правильным способом для реализации решения. Исполнитель для себя уяснит, что он должен делать, только тогда, когда осознает, что он не должен делать, и это понимание приходит вместе с опытом.

Опытным путем руководитель узнает кто должен выполнять задание, после того как совершит ошибку, поручив сначала эту работу подчиненному, который окажется неподходящим для ее выполнения (в этом случае задание дается должности, а не конкретному человеку). Руководитель быстрее поймет, кто должен выполнить задание, после того как узнает, кто не должен его выполнять.

К сожалению, многие руководители осуществляют свою деятельность на основе ожиданий, то есть они принимают решение и ожидают, что оно будет исполнено, они не любят заниматься отслеживанием хода выполнения решения, анализом и корректировкой, тем самым создают новые проблемы.

Руководители должны анализировать результаты своих решений, проверять их, и учиться на полученном опыте, анализировать результаты до тех пор, пока не станет ясно, что надо и что не надо делать, как можно и как нельзя это делать, когда надо и когда не надо это делать и, наконец, кто должен и кто не должен это делать. Только тогда они смогут принимать полностью определенные и осознанные решения. Со временем решение может устареть и руководителям придется начинать процесс принятия и реализации решений с начала, так как не существует хорошего решения, а есть только «хорошее решение для данной конкретной ситуации», что позволит избежать принятия и реализации запрограммированных решений при появлении новых и не стандартных проблем и задач.

Другой немаловажной проблемой при реализации решения является определение полномочий и ответственности, особенно их соотношение и сочетания. Существует множество определений полномочий, например, Макс Вебер определяет полномочия как «юридическое право принимать определенные решения».²⁸

Руководителям следует помнить, что его полномочия, а особенно полномочия подчиненных всегда ограничены, чтобы не допускать ситуаций, при которых подчиненному поручается определенное задание, а у него недостаточно полномочий для его выполнения, а ответственность есть.

²⁸ Weber M. «Bureaucracy» // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London : Routledge, 1948. P. 215.

Поэтому полномочия никогда не будут уравниваться ответственностью. В одни периоды времени руководители и подчиненные могут иметь больше полномочий, чем ответственности, а в другие – больше ответственности, чем полномочий, что частично свидетельствует о неэффективном управлении, так как может ли руководитель или подчиненный отвечать за что-то, если он не имеет необходимых для этого полномочий?

Полномочия и ответственность постоянно меняются по мере того, как меняется организация, но полномочия никогда не будут равны ответственности. В связи с этим для эффективной реализации решений необходимо делегировать и расширять полномочия всех участников данного процесса.

К сожалению, многие крупные российские компании по своей сути являются бюрократическими, а в подобных организациях, чтобы максимизировать эффективность каждый имеет четко определенную зону ответственности, так что никто не тратит напрасно сил на выполнение своей работы, но если возникает проблемы той области, где ответственность не определена четко, такая организация назначает отдельного человека или создает новую структуру. По мере развития проблем бюрократические организации еще больше назначают новых людей или создают новые структуры с неопределенной ответственностью. Бюрократии нерезультативны потому, что они пытаются быть слишком эффективными в распределении индивидуальных обязанностей и исключении неопределенностей. Об этом еще можно судить, взглянув на должностные инструкции или в руководства по выполнению рабочих заданий в бюрократических организациях. Они содержат десятки страниц, объясняющих, как надо выполнять задание, и ничего не говорящих о том, зачем его надо выполнять.²⁹

Таким образом, чтобы быть эффективным и избежать ошибок, не допустить появления новых проблем в процессе реализации решений руководителю следует осуществлять все основные функции управления, четко знать ответы на вопросы что, как, когда и кто должен делать, определить круг полномочий и сферу ответственности конкретных исполнителей и создать взаимодополняющую команду из сотрудников, действующую на принципах единоначалия, единства руководства и взаимного уважения.

Хороший опыт руководитель приобретает благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основе негативного опыта, то есть ошибок. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке, а идеальный руководитель действует в абсолютном неведении.

Если руководитель отказывается или увильивает от принятия решения, то это также является решением. Руководители должны понимать, что всякий раз,

²⁹ Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2014 г. 244 с.

когда происходит изменение, проблема, они обязаны принимать решения, потому что сама проблема примет решение за них. Принятие решения необходимо, но оно оказывается недостаточным, так как принятое решение должно быть реализовано на практике.

Для успешного управления необходимо принимать правильные решения и эффективно их реализовывать. Руководство организации не сможет обеспечить надлежащее управление, если будет хорошо реализовывать плохие решения и плохо – хорошие.

Руководство может принять решение о смене курса, рынков, линейки продуктов, но осуществить такие изменения очень трудно. Такая картина наблюдается и при управлении государствами. Многие руководители стран жалуются на то, что их решения не реализуются на практике. Например, Гитлер не смог добиться осуществления своего решения сжигать все немецкие города, лежащие на пути наступающих войск союзников. Это решение так и осталось на бумаге, хотя Гитлер мог казнить каждого, кто открыто осмелился бы не выполнить любой его приказ.

Принятие решения и его реализация необходимы для того, чтобы решить проблему. Если руководитель хочет решить проблему и обеспечить успешное управление, то он должен принимать правильные решения, а затем добиваться их эффективной реализации.

Если руководитель будет следовать инструкциям о том, как принимать хорошие решения, то эти инструкции ослабят его усилия по эффективной реализации решений. Если он будет следовать инструкциям по эффективной реализации, то они ослабят его возможности принятия хороших решений.

Подтвердим данное утверждение следующим примером. Демократия как политическая система предназначена для того, чтобы повышать вероятность принятия хороших решений. Она поощряет открытые дискуссии, защищает свободу распространения информации, свободу дискуссий и свободу прессы, обеспечивая возможность принятия хороших решений.

В условиях демократии трудно реализовывать политические решения, требующие проведения изменений. Демократия как система может принимать хорошие решения, но необходимое для этого легитимное политическое многоголосие становится препятствием на пути реализации решений. Большинство руководителей демократических государств жалуются на то, что им не удается осуществлять свою политику так быстро, как им хотелось.

Напротив тоталитарный режим обеспечивает быстрое осуществление решений, не допускает дискуссий, сомнений и вопросов. При этом тоталитарные режимы обычно принимают плохие решения, потому что быстрая реализация достигается за счет ограничения свободы прессы, собраний и дискуссий. Это затрудняет обмен информацией, необходимый для выработки обоснованных суждений. Вместо объективных решений, такие режимы часто принимают предвзятые решения, имеющие ужасные последствия.

Поэтому эффективное управление подразумевает демократию в принятии решений и диктатуру в их реализации. Получается, что руководитель должен

быть демократом в собственном сознании и в отношениях со своими подчиненными, но как только он принял решение ему необходимо стать диктатором, что подразумевает приверженность сделанному выбору (альтернативе) и неуклонное стремление к его практическому осуществлению.

В практической деятельности многие руководители пытаются быть диктаторами при принятии решений и демократами при их реализации, а им при принятии решений необходимо научиться использовать принципы демократии и диктатуры в правильной последовательности.

Некоторые руководители становятся демократами при принятии решений, и продолжают оставаться ими в процессе их реализации. Они действуют не эффективно, потому что продолжают изменять принятые решения. В тоже время более решительные руководители умело осуществляют реализацию, но узость их взглядов негативно влияет на процесс принятия решений. Таким руководителям трудно что-то доказать, потому что они не умеют слушать других. В результате они принимают решения, основанные на неадекватной или искаженной информации.

Поэтому демократический стиль является результативным, но не эффективным, а тоталитарный стиль – нерезультативным, но эффективным. Хорошее управление означает принимать решения и претворять их в жизнь, быть демократом, а затем становиться диктатором. Это очень сложно и касается не только управления организацией, но и управления семейными и личными делами. В этом состоит основная причина, из-за которой деятельность руководителя является такой сложной и трудной.

Руководители должны принимать решение и обеспечивать его реализацию, демонстрировать непредубежденность и непоколебимость в разные периоды времени и чем качественнее управленческое решение и чем эффективнее его реализация, тем лучше будет осуществляться управление.

Таким образом, руководители становятся неэффективными, так как, не выполняя свои функции, осуществляют не полноценное и не грамотное руководство, принимают и реализовывают не качественные решения, не имеющее ничего общего с синтезом науки и искусства управления.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ И СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Группировка и классификация личных качеств руководителя и основных требований к нему

Проблема личности и стиля руководства уже многие десятилетия освещается не только в управленческой литературе, а также в литературе по психологии, социологии и политологии. Сложность и динамизм современных условий ведения бизнеса обуславливает необходимость критического взгляда на феномен руководства, личности и стиля руководителя.

Многие ученые, изучающие феномен руководства, приводят разные перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать эффективные руководители. В результате в управленческой науке уже долгое время назад сформировался личностный подход к определению «достойного» руководителя. Данный подход предполагает, что руководитель должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных (физиологические, психологические, интеллектуальные, личностно-деловые, моральные).

Классик менеджмента Ф. Тейлор считал, что идеальным руководителем является умный, образованный, тактичный человек, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный по натуре.³⁰

Другой классик менеджмента А. Файоль полагал, что руководитель должен обладать неким умением предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.³¹

При выявлении личностных качеств руководителя следует учесть, что любая управленческая деятельность имеет три измерения:

1. деятельностное измерение – связано с организацией и управлением какой-либо системой;
2. кадровое измерение – связано с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;
3. производственно-технологическое измерение – связано с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.

Каждое измерение требует от руководителя наличия у него определенных качеств. В научной литературе выделяют три основные категории характеристик, которые обозначаются, как управленческие способности либо влияют на успешность управленческой деятельности.

Первую категорию составляют личностные характеристики, необходимые при общении с людьми и организации межличностного взаимодействия:

- тактичность;

³⁰ Тейлор. Ф. Принципы научного менеджмента. Контроллинг 1991 г. с. 5-33.

³¹ Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л. – М., 1924.

- честность;
- высокий уровень культуры и нравственности;
- авторитет;
- коммуникабельность;
- доступность;
- твердость;
- дружелюбие;
- умение и желание слушать;
- готовность выслушивать мнения других;
- доминантность, уверенность в себе;
- эмоциональная стабильность;
- умение четко формулировать цели и установки;
- беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- способность максимально использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей;
- находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности;
- способность заинтересовывать людей делом, мотивировать на эффективную работу;
- учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при создании групп для выполнения коллективной деятельности;
- тенденция решать практические вопросы исходя из имеющихся человеческих ресурсов.

Вторую категорию составляют обще-управленческие характеристики, необходимые для грамотной организации и координации всех звеньев управленческой системы. К ним относят следующие характеристики:

- высокий уровень интеллекта;
- соответствующее образование;
- профессиональная компетентность;
- логическое мышление;
- стрессоустойчивость;
- широта взглядов, глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость (адаптивность);
- энергичность, инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- упорная работа и непрерывная учеба (профессиональное развитие, совершенствование менеджерских качеств);
- высокая степень обучаемости при формировании организаторских навыков и умений;

- способность к целеполаганию;
- способность к прогнозированию;
- способность к планированию, как своих действий, так и деятельности подчиненных и организации в целом;
- способность к принятию управленческих решений.

Третью категорию составляют специальные характеристики, требующиеся при организации технологического процесса и профессионального труда исполнителей:

- умение делегировать полномочия;
- ораторские способности;
- организаторские способности;
- объективность;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность в выполнении заданий;
- независимость;
- требовательность;
- способность к контролю и др.

В данном перечне синтезированы самые различные, а порой и противоречивые характеристики эффективного руководителя, но все они объединены общим критерием, так как они определяют эффективность управленческой деятельности, поэтому часто личностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, называют факторами эффективности управленческой деятельности.

В частности в списке в обще-управленческих и специальных характеристиках присутствуют противоречивые качества руководителя, не смотря на то, что они сгруппированы под разными критериями. Однако этот набор качеств и характеристик не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям, так как данные личностные качества может иметь рядовой сотрудник и обнаруживаться в разных управленческих ситуациях.

В таблице 4 проведена сравнительная оценка личностных качеств, обще-управленческих и специальных характеристик руководителя необходимых в современных условиях, так как данные условия диктуют новые требования и вызовы, что обуславливает существенные отличия современного руководителя от советского «номенклатурного» руководителя.

Кроме того, в данной монографии автор намеренно не будет приравнивать понятия «лидер», «лидерство» и «руководитель», так как позиция автора в данном вопросе не укладывается в рамки традиционных представлений в менеджменте (см. п. 1.2.).

Таблица 4. Сравнительная характеристика личностных качеств современного руководителя

Качества руководителя	Качества, часто встречающиеся у успешных руководителей			Основные качества современных корпоративных руководителей	Требования рядовых сотрудников к руководителям
	Способности интеллекта	Черты характера	Умения и навыки		
Идеология	Ум и логика	Инициативность	Умение заручаться поддержкой	Умение урвать	Честность, порядочность, комфортные условия работы, справедливая оценка труда и вознаграждения, признание заслуг, простая благодарность
Компетентность, деловые качества	Рассудительность	Гибкость, гибкость	Умение кооперироваться	Нахальство	
Дисциплинированность	Проницательность	Созидание и творчество	Умение интегрироваться	Игнорирование правил игры	
Инициативность	Оригинальность	Честность	Умение завоевывать популярность, имидж	Игнорирование правил игры	
Творчество	Оригинальность	Личностная целостность	Умение завоевывать популярность, имидж	Присутствие творческих начал для умения урвать	
Пример в работе	Концептуальность	Смелость	Такт и дипломатичность	Отсутствие нравственных императивов	
Качества воспитателя	Образованность	Самоуверенность, уравновешенность	Умение рисковать и нести ответственность	Отсутствие нравственных императивов и моральных принципов	
Предприимчивость	Знание дела, развитая речь	Независимость	Умение организовывать	Умение камуфлировать личные и корпоративные интересы	
Нравственно-психологические качества: – психологический такт;	Любопытство и познавательность	Самостоятельность Амбициозность Потребность	Умение убеждать, менять себя, быть надежным,	Имитация работы на благо корпорации; Мимикрия,	

–честность –честолюбие –чуткость –умение привлекать людей –справедливос –самоконтроль, самообразова ние и воспитание –скромность и простота –уважение к подчиненным –верность слову		ь в достижения х Настойчиво сть и упорство Энергичнос ть Властность Работоспос обность Агрессивно сть; Стремление к превосход тву Обязательн сть Участливос ть	шутить и понимать юмор, разбираться в людях;	хамелеонств о; Жестокость; Беспринцип ность; Наглость; Беспощаднос ть; Изворотливо сть Умение комбинирова ть; Умения выявлять свою выгоду; Корысть	
--	--	--	--	--	--

Приведенные в таблице качества могут проявляться не сразу, что требует большой работы руководителя над собой и появления организационных условий для устранения основных качеств современного корпоративного руководителя. В процессе обучения эффективного руководства необходимо, прежде всего, создать в себе тягу к знаниям, применить творческий подход к обучению, подключить нестандартное мышление, изобретательность, развивать способность генерирования идеи, проявить инициативность, упорство, уверенность и преданность профессии.

На практике определить необходимые качества руководителя довольно сложно, так как к разнообразным управленческим позициям и должностям требования к личностным качествам сильно разнятся. Руководитель может иметь необходимые знания и соответствующее образование, но это не гарантирует того, что он станет эффективным руководителем. Так, например, руководитель-администратор может быть волевым, решительным и уметь организовывать деятельность подчиненных. Как социальный руководитель – быть восприимчивым к потребностям подчиненных, знать и понимать их социально-психологические особенности, а в статусе «самого умного» руководителю необходим широкий кругозор, крепкая память и развитое воображение.

Одним из возможных вариантов требований к руководителю включает в себя следующие факторы:³²

- умение работать на результат и готовность много трудиться для его достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и направлять в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, основанный на сотрудничестве;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность отслеживать изменения, происходящие внутри и вне организации, и умение использовать их;
- умение устанавливать доверительные деловые взаимоотношения;
- готовность к общему руководству;
- постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;
- готовность к политическому руководству;
- международный кругозор.

Символическую характеристику требований к руководителю содержит формула американского менеджмента, называемая правилом «7М». Согласно правилу менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»:

1. men (люди);
2. methods (методы);
3. money (деньги);
4. machines (машины);
5. materials (материалы);
6. marketing (сбыт);
7. management (управление).³³

В управленческой психологии широкое распространение получили модели компетенций руководителей. Впервые работа по систематизации представлений о компетенциях была проведена усилиями специалистов компании McBer & Company, исследовательские проекты которой возглавил Д. МакКлелланд – один из самых влиятельных специалистов в области изучения мотивации второй половины XX века.³⁴

³² Шалагинова Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. с. 18.

³³ Там же. С.18

³⁴ McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence» // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28. – No 1.

Тридцатилетний опыт, накопленный компанией АТ&Т в рамках изучения особенностей деятельности руководителей, позволил специалистам этой компании составить свою модель компетенций. Если внимательно проанализировать формулировки, в которых отражено понимание конкретных компетенций, то в них можно обнаружить явные указания на три группы конструкторов, лежащих в основе моделирования компетенций – качества личности, задачи-действия и задачи-ценности.³⁵

Таблица 5. Модель компетенции руководителей компании АТ&Т

Компетенции руководителей		
Качества личности	Адаптивность Деловая хватка (профессиональные знания и навыки) Лидерство Убедительность и способность оказать воздействие. Источник мотивации других Инициативность Дальновидность в управлении	
Задачи-действия	Принятие обязательств Тренировка навыков Принятие решений Сотрудничество Коммуникация Взаимодействие Делегирование Развитие других Инновации	Создание стратегического направления Удержание производительности Принятие стратегических решений Оперативное принятие решений Управление процессами Планирование и организация Информация и контроль Управление конфликтами Проведение совещаний Участие в совещаниях Ведение переговоров
Задачи-ценности	Построение успешной команды Вклад в успех команды Реализация видения и ценностей Налаживание партнерских отношений Поддержание разнообразия Формирование позитивных рабочих отношений Укрепление доверия Постоянное совершенствование Непрерывное обучение	

Модели компетенций руководителей получили большое распространение, ими пользуются не только в частных компаниях, но и в организациях и

³⁵ Bray D. W., Campbell R. J. & Grant D. L. Formative Years in Business: A Long-term A T&T Study of Managerial Lives. – New York, NY: Wiley, 1974.

учреждениях общественного сектора, прежде всего – в органах государственного и муниципального управления.

С одной стороны, моделирование компетенций руководителя помогает осмыслить его профессиональную деятельность, представить ее значимые неосознанные характеристики и определить направления развития ее эффективности. С другой стороны, модели компетенций являются эффективными основаниями оценки чужого поведения и действий и не в полной мере ориентируют самих руководителей, так как образ их собственного поведения и действий строится на иных основаниях и в иных категориях.

Обобщая различные наработки в области личных качеств руководителя, сформулируем те качества, которыми на наш взгляд должен обладать современный руководитель:

1. Деловые качества:

- компетентность и наличие определенного опыта;
- способность анализировать и выявлять влияние различных факторов внутренней и внешней среды;
- организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- предприимчивость и готовность идти на риск;
- оперативность и гибкость, умение своевременно принимать и реализовывать обоснованные решения;
- эффективно распределять задачи между собой и подчиненными;
- объективно оценивать результаты своей деятельности и деятельности подчиненных;
- умение организовывать свою работу и рационально использовать рабочее время.

2. Нравственно-психологические качества:

- честность, правдивость, скромность и простота;
- высокая требовательность к себе и к другим;
- развитое чувство долга и ответственности;
- признание своих недостатков;
- психологический такт;
- рассудительность и справедливость, добросовестность, самообладание в кризисных ситуациях.

Деловые качества являются сложной категорией, так как в основном зависят от предприимчивости, компетентности и организаторских способностей руководителя. В нашей стране есть множество примеров некомпетентного руководства от излишней предприимчивости, которое не ограничивается отрицательными последствиями принятых и реализованных необоснованных решений.

Встречаются и такие ситуации, когда руководитель является компетентным, но не предприимчивым, имеющим низкий уровень организаторских способностей, но из-за многообразия и сложности своего

труда оказывается не достаточно компетентным по многим другим вопросам, при этом, не осознавая ограниченность своих знаний.

Нравственно-психологические качества современного российского руководителя оставляют желать лучшего, что связано с их стремлением урвать, обмануть партнеров и сотрудников, с высоким корпоративным коррупционным моментом. Поэтому необходимо ужесточение требований к нравственно-психологическим качествам руководителей и кандидатов на управленческие позиции в виду их значимости для осуществления эффективной управленческой деятельности, но при разнообразии данных качеств невозможно их все обнаружить в одном руководителе, поэтому при прочих равных условиях некоторыми из них можно пренебречь.

В той или иной степени личностный подход имеет существенный недостаток, а именно он формирует портрет «достойного» или даже «идеального / «книжного» руководителя». Часть качеств человека присуща ему от рождения, а полезные качества руководитель должен развивать и совершенствовать, а ограничивающие эффективность его деятельности – сводить к минимуму.

В любом случае, включая и другие факторы, личностные качества руководителя являются определяющими его стиль руководства как некий способ или метод воздействия (влияния) на подчиненных позволяющий решать задачи и достигать поставленных целей.

Многим руководителям следует задуматься над приоритетами обязательных качеств хорошего руководителя, тем более что сами руководители формируют иную шкалу приоритетов, ставя на первое место профессиональные и деловые качества, а личные, человеческие качества двигают на второй план. Тем самым по мере роста руководителя по служебной лестнице уменьшается критика в его адрес и растет в адрес подчиненных, индивидуальные особенности сотрудников начинают интересовать высокого начальника все меньше, что приводит к снижению мотивации сотрудников.

2.2. Многообразие стилей и концепций руководства

Общеизвестно, что каждый руководитель выполняет свою работу в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль руководителя выражается в том, какими способами, методами и приемами он побуждает подчиненных к выполнению заданий и решений и как контролирует результаты их деятельности. Стиль руководителя создает и воспроизводит в коллективе сотрудников особую атмосферу и определенный тип поведения, как его самого, так и его подчиненных.

Понятие стиля в менеджменте связано с теми методами и средствами управления, которые используются конкретным руководителем. Поэтому стиль руководства применим только к личности, и имеет индивидуальные характеристики. Вследствие этого можно говорить о стиле руководства

начальника отдела сбыта какого-либо завода, но нельзя говорить о стиле работы данного завода в целом.

Стиль представляет собой форму реализации методов и приемов руководства, опосредованные личностными качествами руководителя, или как устойчивую совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства. Поэтому стиль полностью сводится к личности руководителя и выступает как конкретная форма проявления его индивидуальности.

Любой стиль руководства отличается устойчивостью и обнаруживается в частом повторении тех или иных приемов и методов. Данная устойчивость является относительной, так как стилю свойственен динамизм и изменчивость. Кроме субъективных факторов, влияющих на формирование и изменчивость стиля, обусловленные спецификой психического склада, на него влияют и объективные факторы, такие как:

- специфика конкретной управленческой деятельности;
- требования к руководителям;
- социально-психологические особенности подчиненных;
- уровень зрелости и лояльности подчиненных;
- стиль вышестоящих руководителей.

Следовательно, в стиле конкретного руководителя в совокупности отражаются его личные качества, особенности подчиненных и особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством, которые его воспринимают и оценивают.

По поводу стилей руководства в управленческой литературе нет однозначной, единственно верной и правильной классификации данных стилей. Каждый автор по своему дает названия стилям в зависимости от опыта и целей исследования. Например, классическими в менеджменте стилями руководства являются авторитарный, демократический, либеральный. Исследования данных трех стилей со всеми их преимуществами и недостатками были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова.³⁶

Автократический (авторитарный) стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Такой стиль отличается централизацией власти, самовластным решением крупных и малых проблем и задач коллектива и сознательным ограничением контактов с подчиненными и пренебрежением их мнением (рис.1).

Руководитель-автократ действует по четкому, только известному ему плану и реализует его, несмотря на различные препятствия. Такой руководитель может быть жестким, но не жестоким, бескомпромиссным в своих решениях, справедливым, властным, но не подавляющим, а решительным. Он способен сделать многое для решения проблем и задач за

³⁶ Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000.

счет эффективной организации процессов и своевременного принятия решений и их реализации.



Рис. 1. Авторитарный стиль руководства

У автократа развиты деловые качества, но доминирует стремление командовать (потребность во власти) и желание беспрекословного подчинения, что идет в ущерб нравственно-психологическим качествам. Многие подчиненные такого руководителя не выдерживают такого «руководства» и увольняются, тем самым увеличивая уровень текучести кадров.³⁷

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение.

³⁷ Руководители-автократы склонны видеть в подчиненных только простых исполнителей работ и трудовых функций. Их живучесть объясняется свойствами личности, ориентацией на результат любыми средствами и такие руководители преувеличивают представления о собственных возможностях и имеют излишнее стремление к внешним атрибутам власти (обстановка в кабинете, дорогие предметы интерьера добавляющие солидность и подчеркивающие статус).

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу (рис.2).



Рис. 2. Демократический стиль руководства

Руководитель-демократ предоставляет подчиненным такую самостоятельность, которая соразмерна их квалификации и выполняемым трудовым функциям, обеспечивает подготовку и принятие решений при их участии, создает необходимые предпосылки для выполнения работы, справедливо оценивает усилия сотрудников, уважительно к ним относится и способствует удовлетворению их потребностей.

Такой руководитель большинство проблем решает с помощью принятия коллегиальных решений, а сложными и важными вопросами заминается лично, предоставляя подчиненным решать второстепенные. Он старается советоваться и прислушиваться к мнению коллег, не проявляя своего превосходства, и правильно может реагировать на критику, не избегает ответственности, как за свои решения, так и за ошибки подчиненных.

Принятие во внимание мнений подчиненных объясняется не отсутствием собственного мнения или желанием «распылить» ответственность, а убежденность в том, что в коллегиальном решении проблем всегда могут быть выявлены лучшие альтернативы. Руководитель-демократ меняет свое поведение исходя из требований окружающей среды. Он хорошо разбирается в своих достоинствах и недостатках, а также подчиненных, поэтому не настаивает на своем решении, если подчиненные предлагают альтернативу лучше.

Из конфликтов и критики руководитель-демократ извлекает пользу, вникая в их причину появления. Там где руководитель-автократ действует приказом, требуя беспрекословного исполнения, руководитель-демократ добивается результатов путем убеждения исполнителей целесообразности и значимости своего решения. Он хорошо информирован о положении дел в своем подразделении и о настроениях подчиненных, убеждает их психологическими приемами, а при контроле концентрирует внимание не столько на соблюдении формальных предписаний, а на реальных достижениях и результатах. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблем.

Либеральный стиль означает невмешательство. Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Такой руководитель готов выслушивать критику и мнения подчиненных, но в большей степени показывает несостоятельность при реализации вариантов решений подчиненных (рис.3).

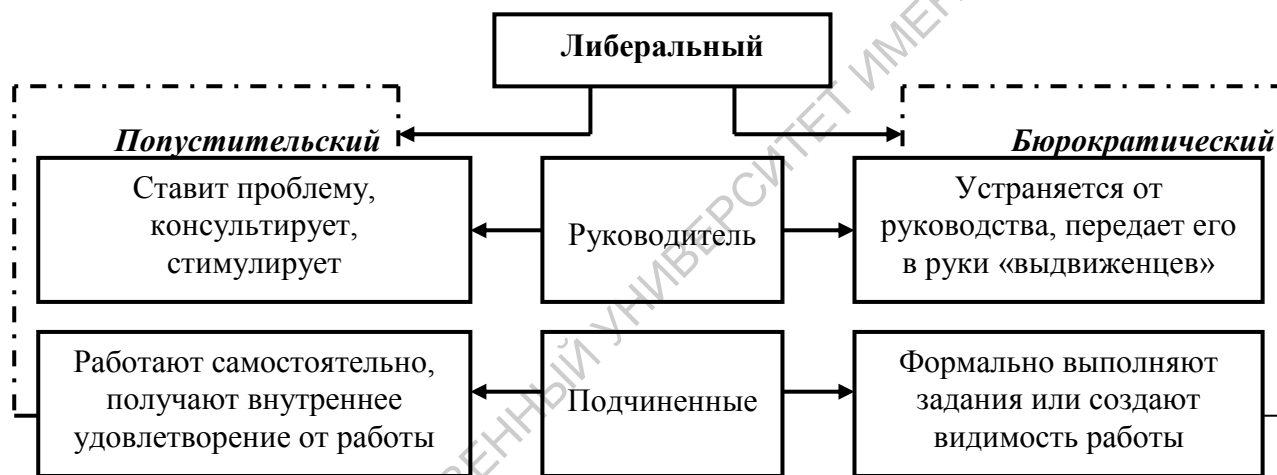


Рис. 3. Либеральный стиль руководства

Руководитель-либерал чтобы не портить отношения с подчиненными зачастую не применяет решительных мер и случается, уговаривает их выполнить то или иное задание. Он может поступиться своими принципами, если их соблюдение угрожает его репутации в глазах вышестоящего руководства и подчиненных и чтобы укрепить авторитет он может предоставить подчиненным различные льготы и бонусы.

Либеральный руководитель делает многое, чтобы понравиться коллегам и подчиненным, а его действия определяются не собственным пониманием целей и задач, а подсказками и советами окружающих. В итоге такой руководитель не имеет ярко выраженных организаторских способностей, слабо контролирует деятельность подчиненных, что приводит к низким результатам.

По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и выражается предпочтение демократическому руководителю. Более поздние

исследования частично подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

Другой классической концепцией, объясняющей поведение руководителя и его стиль, является управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутона, которая имела высокую популярность и применялась для формирования лучшего поведения руководителя.³⁸

В основу этой двухмерной теории лидерства³⁹ легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис. 4).



Рис. 4. Управленческая решетка (сетка) Р. Блэйка и Д. Моутона

Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям.

Между этими «силовыми линиями» есть противоречие, при этом образуется некая «решетка». Р. Блэйк и Д. Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов поведения руководителя, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на

³⁸ Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. – Guilf Publishing Company, 1978.

³⁹ Западная теория управления относит данную управленческую решетку к двумерной концепции лидерства, так как сравниваются лидер и руководитель.

производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ руководителя – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекокс.

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку. Нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50% возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, возможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты, но подобное отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек само реализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа руководителей подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у управленцев. Она используется ими для выработки лучшего поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у руководителя стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения руководителя, в том числе и через обучение.

Ситуационный подход к определению эффективного руководства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях руководства, позволяющие предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Руководство выступает функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С): $L = f(LK; XG; C)$. Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили:

1. вероятностная теория Фреда Фидлера;
2. теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации.⁴⁰ Ф. Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно (табл.6).

⁴⁰ Fiedler F.E. A Theory of Leadership. – McGraw-Hill, 1967.

В табл. 6 отражена шкала НПС, состоящая из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Суммарное количество баллов колеблется от 16 до 128. Тот, кто набрал 64 балла и более, то есть описал своего НПП очень позитивно, обладает стилем, ориентированным на отношения (заботливый, уважающий чувства других людей руководитель). Тот, кто набрал 57 баллов и менее, обладает стилем, ориентированным на выполнение работы, задач. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствует смешанному типу руководства.

Таблица 6. Шкала наименее предпочитаемого сотрудника (НПС) Ф. Фидлера

1	Вежливый	8 7 6 5 4 3 2 1	Невежливый
2	Дружелюбный	8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелюбный
3	Отвергающий	1 2 3 4 5 6 7 8	Принимающий
4	Помогающий	8 7 6 5 4 3 2 1	Мешающий
5	Безразличный	1 2 3 4 5 6 7 8	Увлеченный
6	Напряженный	1 2 3 4 5 6 7 8	Расслабленный
7	Отчужденный	1 2 3 4 5 6 7 8	Внимательный
8	Холодный	1 2 3 4 5 6 7 8	Теплый
9	Готовый к сотрудничеству	8 7 6 5 4 3 2 1	Неготовый к сотрудничеству
10	Готовый поддержать	8 7 6 5 4 3 2 1	Отказывающийся поддержать
11	Скучный	1 2 3 4 5 6 7 8	Интересный
12	Придирчивый	1 2 3 4 5 6 7 8	Соглашающийся
13	Самоуверенный	8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный
14	Эффективный	8 7 6 5 4 3 2 1	Неэффективный
15	Угрюмый	1 2 3 4 5 6 7 8	Веселый
16	Открытый	8 7 6 5 4 3 2 1	Сдержанный

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора:

1. Взаимоотношения руководитель – подчиненные. Подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к руководителю. Если работники доверяют ему, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

2. Структура задачи. Отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

3. Должностные полномочия руководителя. Это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия

предполагают, что он имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т.д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда руководитель обладает сильными должностными полномочиями.

Сочетание трех ситуационных факторов с двумя стилями дает восемь типов ситуаций. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, а в ситуациях 4, 5, 6 лучше работают руководители, ориентированные на отношения.

Потенциальные преимущества стиля, ориентированного на задачу, – быстрота и точность выполнения заданий, строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, автократический стиль является эффективным для достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль, ориентированный на задачу. Ведь отношения с подчиненными уже хорошие. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что он должен опираться на прямой контроль, чтобы направить усилия подчиненных на решение задачи.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям:

- теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией;
- теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя;
- руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно теории жизненного цикла Херси-Бланшарда самые эффективные стили руководства зависят от «зрелости» исполнителей.⁴¹ Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

⁴¹ Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. – Prentice-Hall, 1993.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных:

1. работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;

2. работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;

3. люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;

4. люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

Соответственно четырём степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокорезкими подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность, им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля со стороны руководства. Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства, но как и другие теории, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости, упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

В 1993 году Патриция Питчер из монреальской Высшей школы коммерции, исполняющий директор с двадцатилетним стажем, член совета директоров крупнейших корпораций США выделяет и противопоставляет такие стили руководства как: «технократ», «художник» и «ремесленник».⁴²

По ее мнению у «технократа» всегда наготове графики и диаграммы, а также план действий из трех частей. Он редко смеется громко, разве что на бейсбольном матче, но ни в коем случае не на работе. Объясняя, почему был уволен тот или иной сотрудник, «технократ» использует выражения вроде: «Он был недостаточно настойчив (в работе), профессионален, современен, аккуратен, серьезен, трудолюбив». Партнеры и коллеги охарактеризуют такого человека как умеющего держать себя в руках, консервативного, серьезного, разумного, делового, сильного, определенного, рационального, методичного и дотошного. Каждую из этих характеристик саму по себе можно считать комплиментом, но все вместе - это синдром.

«Художники» не склонны к детализации, их интересует общее направление движения к поставленным целям. Коллеги и партнеры характеризуют такого руководителя как смелого, дерзкого, увлекающегося, непостоянного, предприимчивого, умеющего вдохновлять, обладающего интуицией, соображением, непредсказуемого и забавного. «Художники» быстро обзаводятся друзьями и так же быстро наживают врагов, а нейтрально относящихся к ним сотрудников практически не бывает.

«Ремесленники» воспринимают организацию как живущий своей жизнью, имеющий прошлое и будущее устойчивый институт и ощущают себя хранителями его истории. Они преданы организации, хорошо знакомы с ее историей, в период перемен озабочены сохранением ее лица. «Ремесленник» обеспечивает целостность и «склеивает» компанию, способствует сохранению верности и преемственности. «Ремесленники» обладают собственным мнением, которое есть продукт длительного опыта. Коллеги характеризуют «ремесленника» как мудрого, дружелюбного, гуманного, честного, прямого, ответственного, надежного, рассудительного, восприимчивого и реалистичного человека.

«Ремесленники» уверены, что «технократы» не обладают видением перспективы, а даже если бы и обладали, то все равно ничего хорошего не смогли бы сделать, потому что они отказываются вкладывать средства в людей. «Ремесленник» думает не только о товарах, но и о перспективах компании, так как его кредо – забота о людях как гарантия прибыли.

⁴² Patricia Pitcher, "Balancing Personality Types at the Top", Business Quarterly, Winter 1993.

Рассмотренные три типа стилей руководства не способны к взаимодействиям, так как живут в разных мирах, их системы ценностей и цели сугубо различны. Они ставят разные вопросы и дают различные ответы по всем аспектам управленческой деятельности. Они уверены, что причина конфликта - в идеях, в то время как в действительности она заключается в характерах.

«Художники», «ремесленники» и «технократы» редко встречаются в чистом виде, так как являются архетипами. На самом деле люди устроены гораздо сложнее, например, можно встретить «художника» с чертами «ремесленника», или эмоционального «технократа», или с аналитическим умом решительного «художника», но комбинация всех трех типов сразу встречается чрезвычайно редко.

«Художника» определить достаточно легко, «ремесленники» со свойственной им открытостью и прямотой обычно выдают себя сами, а вот блестящего «технократа» распознать достаточно трудно. Патриция Питчер делает вывод о том, что организациям необходим харизматичный руководитель, а также все выделенные ей стили, но в правильной пропорции и на четко определенных позициях.

Другие авторы, такие как Х. Бруч, С. Гошал разработали матрицу «сфокусированность – энергичность» и на ее основе выделяют «заторможенных», «равнодушных», «разбрасывающихся» и «целеустремленных» руководителей.⁴³ Согласно их исследованиям свыше 40% изученных ими управленцев составляют «разбрасывающиеся», «заторможенных» около 30%, «равнодушных» - 20% и 10% «целеустремленных».

Канадские ученые М. Кетс де Фрис и Д. Миллер, проведя ряд исследований по переносу на организацию критериев, используемых в отношении отдельных личностей, установили, что существует положительная корреляция и сходство между «болезненным» и неадекватным поведением руководителя и особенностями деятельности организации. Кроме того, они выяснили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон в организации, определяют стратегию и создают особый климат.

На основании выводов данных ученых российские специалисты в области управления и психологии Грошев И., Емельянов П. в 2003 году опубликовали статью, имеющую характерное название,⁴⁴ в которой они, изучая руководителей с неэффективным поведением, классифицируют их на следующие типы: «рисковые», «параноидальные», «пассивные», «шизоидные», «принуждающие», «подозрительные», «драматические», «педантичные», «депрессивные» и «замкнутые». У данных руководителей есть только

⁴³ Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Серия «Классика Harvard Business Review»). С.24-42.

⁴⁴ Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления № 5, 2003 г. С. 21-23.

присущие им черты, которые проявляются не только в поведении и в поступках, но и в результатах деятельности, что в свою очередь отражается на организации в целом.

В 1990-е годы Э.В. Бабушкин обнаружил, что портрет идеального российского руководителя содержит очевидные архетипические черты.⁴⁵ Модель, выстроенная на основании методики семантического дифференциала, позволяет обнаружить три образа, которые служат образцами поведения для начинающих руководителей. И исследование было проведено на одном из промышленных предприятий, респондентами выступали мужчины 20 – 35 лет, имеющие высшее (не законченное высшее) образование и уже занимающие управленческие должности. Факторный анализ позволил определить три основных фактора, в которые объединились оценки, данные респондентами. В таблице 7 представлены коэффициенты корреляции между выявленными факторами и отдельными характеристиками, включенными в этот фактор, интерпретируемый как самостоятельный тип идеального руководителя.

Таблица 7. Три образа идеального руководителя

Идеальный руководитель					
Тип 1		Тип 2		Тип 3	
качества	Корр.	качества	Корр.	качества	Корр.
Честный	0,76	Общительный	0,73	Ответственный	0,83
Справедливый	0,76	Уверенный	0,72	Знающий дело	0,74
Отзывчивый	0,63	Разговорчивый	0,71	Инициативный	0,57
Контролирующий	0,61	Дружелюбный	0,70	Исполнительный	0,57
Добросовестный	0,61	Независимый	0,60	Упрямый	0,48
Опытный	0,59	Дисциплинированный	0,58	Неопытный	0,43
Дружелюбный	0,53	Решительный	0,56	Невозмутимый	0,43
Самостоятельный	0,52	Активный	0,55		
		Открытый	0,54		
		Самостоятельный	0,52		
		Инициативный	0,51		

Автор исследования интерпретирует полученные типологические портреты как последовательно сменяющиеся образы авторитетов в представлениях мужчин-руководителей. Тип 1 назван «отец», тип 2 - «уличный заводила», тип 3 - «тренер». Существование подобных ориентиров характерно для российской городской культуры конца XX века, во многом сохраняемой и в настоящее время, особенно как элементы организационной культуры промышленных предприятий нецентральных городов. Перцептивные модели,

⁴⁵ Бабушкин Э.В. Архетипы идеального руководителя [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru>. Дата обращения (13.03.2018).

которые выявил Э.В. Бабушкин, отражают ориентиры молодых руководителей, только начинающих управленческую карьеру.

Определенную точку в классификации стилей руководства ставит И. Адизес.⁴⁶ Согласно его концепции (код РАЕІ) все стили руководства являются не эффективными, так как менеджер не может выполнять все функции, потому что их выполнение обязывает его быть специалистом в планировании, организации и распорядительстве, а также в мотивации и контроле.

РАЕІ – четырёхразрядный код, отражающий управленческий стиль руководителя. Если он великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода прописывается заглавная буква, обозначающая данную функцию, если руководитель посредственно справляется с выполнением функции – прописывается строчная буква, если он не может обеспечить выполнение функции – ставится прочерк. Код РАЕІ означает, что выполнение всех управленческих функций – исполнение (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е) и интегрирование (І) – обеспечивается на «отлично», что в принципе не является возможным.

Таким образом, сочетание разных букв кода позволила И. Адизесу выявить более 40 стилей руководства, среди которых можно особо отметить следующие:

- Производитель (Раеі) и Герой-одиночка (Р---);
- Администратор (рАеі) и Бюрократ (-А--);
- Предприниматель (РаЕі) и Поджигатель (--Е-);
- Интегратор (раеІ) и Горячий сторонник (---І);
- Мертвый пень (----).

На наш взгляд, самыми неэффективными стилями управления, которые в большей степени неэффективно выполняются руководителями при выполнении ими функции управления, являются стили, названные Х. Бруч и С. Гошал как Разбрасывающийся менеджер, а И. Адизесом – Поджигатель и Мертвый пень. В данных стилях есть много общего, так как управленцы, которым они присущи, ощущают отчаянную потребность делать хоть что-нибудь – все равно что. Они достаточно энергичны, но не способны сосредоточиться на задаче: они не чувствуют разницы между бурной активностью и конструктивными действиями.

Отдельно следует сказать о Мертвом пне, или «равнодушном» руководителе. Данные руководители имеют низкую скорость принятия решений и неудовлетворительное их качество, предпочитают, чтобы другие сами выбирали работу, которую нужно сделать, и цели, которых нужно достичь. Они стараются ограничить свои обязанности задачами, которые легко определить и выполнить, тем самым они не адаптируются к внешним требованиям, а игнорируют их.

⁴⁶ Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

Таким образом, многообразие различных концепций описывающих тот или иной стиль руководителя вызывает с одной стороны некоторую путаницу и противоречия, а с другой – упрощает нам определение стиля того или иного конкретного руководителя.

Путаница и противоречия возникают при практическом применении какой-либо концепции, так как, например, в чистом виде авторитарного, демократического или либерального стиля не бывает. Данные стили могут уживаться в одном руководителе (с преобладанием одного) в зависимости от ситуации. В частности руководитель может вести себя как автократ-самодур при взаимодействии с подчиненными мужского пола и быть демократичным при общении с подчиненными женского пола или наоборот.

Для определения стиля конкретного руководителя достаточно при прочих равных условиях выбрать «удобную» концепцию и применить ее на практике, а если руководитель меняет свое поведение, то искать другую «удобную» концепцию.

Концепции стилей руководства не определяют тех качеств и черт, которыми должны обладать руководители разных позиций и уровней управления или руководителей осуществляющие специфические функции (риск-менеджер, руководитель отдела продаж и т.д.). Кроме того, данные концепции не описывают как личностные качества, организационные условия и т.д. влияют на формирования стиля руководства. Очевидно, что такая одномерность вызывает необходимость в дальнейших исследованиях и в частности в построении многофакторной модели или механизма формирования стиля руководства.

2.3. Технологии оценки личных качеств руководителя

В современных условиях любая технология оценки личных качеств руководителя и кандидатов на руководящие должности включает в себя применение разнообразных современных методов объективной оценки их труда. Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в процессе определения личных и деловых качеств руководителя, а также сотрудников, претендующих на управленческие позиции.

Четко разработанная технология оценки личных качеств руководителя представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых кандидатов и руководителей. А применяемые методы оценки должны обеспечивать точные и достоверные данные, и тем самым повышать вероятность получения достоверных и точных данных.

В управленческой литературе описаны рекомендации по созданию основ системы оценки личных качеств и результатов труда руководителя. Один из вариантов рекомендаций содержит шесть этапов:

1. Установить стандарты результативности управленческого труда по каждой руководящей позиции и критерии ее оценки;

2. Выработать политику проведения оценок результативности управленческого труда и решить, когда и кто будет проводить оценку и частоту ее проведения;

3. Обязать определенных лиц производить оценку результативности управленческого труда;

4. Вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда руководителей;

5. Обсудить оценку с оцениваемым руководителем;

6. Принять решение и задокументировать оценку.

На сегодняшний день управленческой наукой и практикой разработаны следующие методы оценки, как личных качеств руководителя, так и результативности его труда и стиля управления (рис.5).

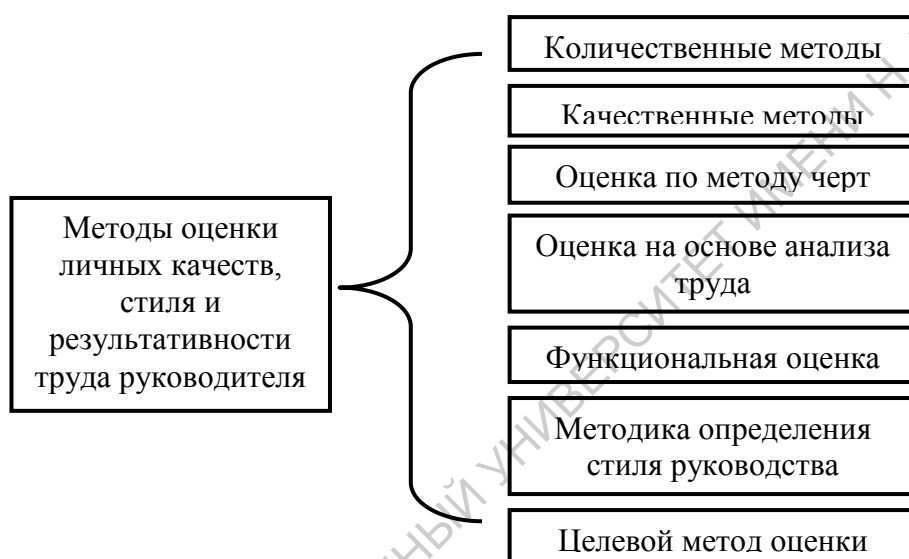


Рис. 5. Методы оценки личных качеств руководителя, результативности его труда и стиля управления

К количественным методам относятся все методы с числовой оценкой уровня качеств управленческого работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считаются метод коэффициентов и балльный метод. Данные методы достаточно просты и носят открытый характер, так как позволяют эксперту-оценщику самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике коэффициенты или баллы и оценить результативность труда руководителя.

Количественные оценки деловых и организаторских качеств руководителя, производятся с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на руководящую должность сначала устанавливаются 6-7 критериев, которые определяются с учетом специфики деятельности организации и условий работы:

1. Способность организовывать и планировать свой труд;
2. Профессиональная компетентность;
3. Осознание ответственности за выполняемую работу;

4. Контактность и коммуникабельность;
5. Способность к нововведениям;
6. Трудолюбие и работоспособность.

По каждому из данных критериев на основе изучения деятельности кандидатов на руководящую должность дается соответствующая оценка по пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не - удовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям располагают по нарастающему количественному значению. Если оценивается критерий «способность организовывать и планировать труд», то результаты оценки могут иметь следующий вид:

- 1 - явно неорганизованный руководитель;
- 2 - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- 3 - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;
- 4 - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- 5 - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

В общей оценке кандидата на руководящую должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, который устанавливается экспертным путем и по шести указанным выше критериям могут быть приняты определенные значения.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат в той или иной управленческой должности (табл.8).

Таблица 8. Пример оценочного листа деловых и организаторских качеств руководителей

Деловые качества	Оценка	Организаторские качества
Способность к анализу, к работе с использованием абстрактных понятий	5 4 3 2 1	Ориентация на практику, на конкретные действия
Творческие способности, способность к принятию нестандартных решений	5 4 3 2 1	Ориентация на привычный порядок, на стандартные решения
Хорошо развиты административные способности	5 4 3 2 1	Плохой администратор
Развитое деловое чутье	5 4 3 2 1	Отсутствие деловой хватки
Хорошие навыки письменного изложения	5 4 3 2 1	Испытывает большие затруднения при подготовке отчетов, документов
Хорошие ораторские навыки	5 4 3 2 1	Теряется, выступая перед аудиторией, плохо выражает свои мысли
Умение слушать других	5 4 3 2 1	Слушает невнимательно, часто перебивает говорящего
Сильная воля, настойчивость в	5 4 3 2 1	Быстро отступает под давлением

достижения намеченного		других людей или обстоятельств
Сдержанность в выражении чувств, хороший эмоциональный контроль	5 4 3 2 1	Импульсивность, вспыльчивость
Умение общаться, эффективное взаимодействие с другими людьми	5 4 3 2 1	Некоммуникабельный, испытывает трудности при общении с новыми людьми
Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1	Не стремится к тому, чтобы занять более высокое положение
Открытость для контактов с подчиненными	5 4 3 2 1	Ограничивает личные контакты с подчиненными

На наш взгляд, образование, стаж работы и возраст управленческого работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Если образование является одной из основных качественных характеристик при определении уровня руководителя и кандидата, то стаж работы это количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании руководителя и кандидата, их стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + V/18), \text{ где}$$

$O_{y.обр.}$ – оценка уровня образования составляет:

- 0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;
- 0,60 – для лиц со средним образованием;
- 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;
- 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

C – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4, так как установлено, что стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование;

V – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18, так как установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования. При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50.

На этапе определения общей оценки руководителя и кандидата величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам, и предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку.

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок руководителя со стороны не только вышестоящего руководства, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики

можно получить достаточно объективные результаты, так как оценки показывают соответствие конкретному набору качеств.

Методы биографического описания, устного отзыва и характеристик чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий преимущественно при назначении руководителей.

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт, в основе которой лежит признание влияния психологических свойств руководителя на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных организациях. Для этого с помощью компьютерных технологий выбирается такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности руководителя. В результате получается определенная социально-психологическая характеристика оцениваемого руководителя и подтверждается обладание им определенными свойствами.

Опыт применения подобных систем оценки позволяет выявить их основной недостаток, а именно субъективность полученной информации. Причины этого лежат в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни деловых и личностных качеств в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого руководителя и не фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе вышестоящее руководство и подчиненные.

Определение психологических свойств на основе анализа труда руководителей происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа руководителя, а затем оценивается его поведение. Целесообразным основанием такой оценки является то, что разнородность

элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач управленческой деятельности. Решение этих задач является очень сложным процессом, а эффективность действий руководителя определяется особенностями его личностных качеств.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда руководителя, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации являются, по существу, описанием отдельных проблем управления, так как многие ситуации могут включать в себя следующие негативные факторы:

- отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями;
- конфликты, порожденные нечетким разграничением функций;
- недостаточное обеспечение финансовыми ресурсами;
- не укомплектованность подразделения персоналом.

Результатам оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом действовал руководитель, в каких ситуациях эффективно, в каких - менее эффективно или вообще не эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

Кроме того, оценка на основе анализа труда, как и любая другая не учитывает негативных ситуационных факторов, а также не учитывает возможных препятствий эффективности и/или неэффективности деятельности руководителя, которые включают в себя как личностные и психологические, так и деловые и профессиональные ограничения (табл.9).

Таблица 9. Возможные ограничения эффективности и/или неэффективности деятельности руководителя

Возможные ограничения	Характеристика
Личностные и психологические ограничения	
Неумение управлять собой	Каждый руководитель должен научиться управлять собой и общаться с подчиненными без акцентирования на свою позицию. Руководители, которые не умеют управлять собой, не умеют разрешать конфликты и управлять стрессами, не эффективно используют свое время, энергию и навыки не способны управлять другими людьми в принципе
Размытые личные ценности и неясные личные цели	Руководители должны ежедневно принимать множество решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и подчиненных, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Руководитель, не способный заниматься постановкой своих целей, не может достичь успеха в

	управленческой деятельности.
Заторможенное личное развитие	Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянным обучением, но и умением применять на практике полученные знания
Деловые и профессиональные ограничения	
Неумение принимать решения и решать проблемы	Важнейшим качеством руководителя является способность быстро принимать правильные и качественные решения. Необходимые навыки в области принятия решения могут быть в соответствующей степени развиты
Отсутствие творчества в работе	Творческий руководитель способен к работе в условиях неопределенности. Руководители, использующие в своей деятельности ситуационный подход, могут своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей они могут не следовать традициям, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, не способен побудить подчиненных мыслить творчески и применять новые идеи в деятельности
Неумение влиять на людей	Руководители, имеющие большое влияние, одеваются соответствующим образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания. Недостаточно влиятельный руководитель не имеет взаимопонимания с окружающими
Непонимание специфики управленческого труда	Руководитель должен добиваться результатов не только личным трудом, но и с помощью труда подчиненных. До тех пор пока руководители не получают оценку эффективности своего управления другими людьми, высоких результатов в деятельности им не добиться. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию, потребности и желания подчиненных, ограничены недостаточным пониманием управленческого труда
Низкие организаторские способности	Сбой ритма рабочего процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что подчиненные чувствуют себя неуверенными и не получают удовлетворенности от работы и соответственно работают ниже своих способностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается
Неумение обучать	Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности своих подчиненных. Хороший руководитель выступает в роли учителя, наставника.
Неумение формировать коллектив	Формирование коллектива, с учетом интересов и целей его членов, направление этих интересов на цели организации, создание благоприятного морально-психологического климата является необходимым условием успеха руководителя

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда и выяснении того, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. При такой оценке работа руководителя обрисовывается в структуре выполняемых им основных и специфических функций, в частности можно выделить такие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль.

В основе данного способа лежит представление об особых задачах организаторской деятельности руководителя имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в коллективе.

Условия осуществления управленческой деятельности, особенности возглавляемого коллектива конкретизируют различные задачи руководителя, заполняют их предметным содержанием, но не меняют сущности выполняемых функций. Функциональная оценка основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители, и позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

Анализ качества выполнения управленческой работы предполагает также определение стиля руководства. Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. Если функциональная оценка позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей.

При таком подходе предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений «руководитель – подчиненные» и определить из всего многообразия стилей стиль его руководства.

По содержанию целевой метод деятельности руководителя близок к методу оценки по результатам. В данном методе процесс оценки состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно руководители устанавливают различные цели и как действуют в процессе их достижения.

Целеполагание лежит в основе деятельности любого руководителя и является важнейшим элементом управленческого труда. В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от руководителя эффективного труда, пока не сформулированы цели и не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Целеполаганием определяется то основание, на котором строится данный способ оценки.

Достоинством подхода является возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Информация, полученная в ходе такой оценки,

позволяет судить о том, насколько хорошо выполняет свою деятельность руководитель и были ли достигнуты поставленные им цели.

Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что руководитель может достигать и не достигать целей не по своей воле. Данный метод не учитывает те обстоятельства, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности руководителя независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа руководителей. И хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

Отдельно можно рассмотреть достаточно популярный метод оценки персонала, такой как метод Assessment Center. Данный метод используется для оценки не только рядовых работников, но и применяется для оценки деловых и личностных качеств руководителей и ключевых специалистов компаний. Метод Assessment Center в мировой практике управления персоналом считается наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств руководителей.

Процедура применения данного метода заключается в том, что группа участников проходит через серию самых разнообразных испытаний. В программу Assessment Center обычно включаются деловые и ролевые игры, деловые и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка (табл.10).

Таблица 10. Методы оценки руководителей, используемые программе Assessment Center

Наименование метода	Описание метода
Биографический метод	Оценка по биографическим данным
Устные или письменные характеристики по произвольной форме	Устное или письменное само описание того, что представляет собой руководитель и как он себя проявляет в работе, включая достижения и упущения
Оценка достигнутых результатов	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной руководителем
Собеседование	Проводится в структурированной или неструктурированной форме для оценки степени соответствия опыта, профессиональных знаний, рабочего поведения и отношения к делу оцениваемого руководителя установленным требованиям.
Групповые дискуссии	Оценка знаний, лидерского потенциала, личных и деловых качеств, коммуникативных способностей в ходе совместного обсуждения поставленных перед группой проблем

Анализ конкретных ситуаций	Разбор конкретных практических ситуаций. Оцениваемые руководители должны определить важнейшие проблемы предложенных для анализа ситуаций и выработать предложения по их решению
Выбор оценочных характеристик из стандартного списка	Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной оценочной форме
Метод экспертных оценок	Определение степени проявления у руководителя или кандидата тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме
Психологическое тестирование	Определение особенностей личности, знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специально подобранных тестов
Ранжирование	Определение с помощью экспертов ранга (места) оцениваемого среди других кандидатов по совокупности результатов оценки
Деловые игры	Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия и требующими принятия решений на основе предоставленной информации
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снятие) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) в ходе оценочных процедур
Метод графического профиля	Вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки (профиль личности). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» руководителя, а также сравнивать между собой различных кандидатов
Метод критических ситуаций	Оценивается, как вел себя руководитель в критических ситуациях
«Папка руководителя»	Установление приоритетов, разработка плана действий и принятие решений на основе анализа специально разработанного пакета документов: писем, отчетов, докладных записок, и др.

Обычная продолжительность оценочной сессии составляет 1-2 дня. Вся полученная информация затем внимательно изучается. На этой основе на каждого участника готовится заключение с оценкой его деловых и личностных качеств, прогнозом профессиональной деятельности и рекомендациями по профессиональному и личностному развитию.

Все рассмотренные выше методы оценки личных качеств руководителя, результативности его труда и стиля управления не универсальны и на наш взгляд являются эффективными и не эффективными в равной степени. Уже

сегодня многие российские крупные и средние компании применяют различные методики оценки различных качеств руководителей и кандидатов на управленческие должности, выделяя и подвергая оценке те личные, деловые и профессиональные качества, которые считают существенными для своей специфики деятельности.

Различные обоснованные представления по поводу требований, предъявляемых к руководителям, не решают проблему отбора подходящих и достойных кандидатов на управленческие позиции. Многие компании убеждены в эффективности того или иного применяемого метода оценки деятельности руководителя и забывают о том, что оценивается самый сложный вид деятельности, который имеет огромное значение для тех же компаний.

Данное обстоятельство подтверждает, что необходима беспристрастная и объективная оценка руководителей и кандидатов, которая будет способна распознать все основные качества руководителя, их типологию и особенности поведения, особенно в кризисных и стрессовых ситуациях. Сама оценка качеств затрудняется многогранностью личности руководителя, а также наличием или отсутствием у него тех или иных способностей и компетенций. Кроме того, оценка бывает не настолько аргументированной, чтобы решать задачи связанные с назначением, перемещением или повышением кандидатов в должности.

Практика применения рассмотренных нами методик оценки говорит о том, что достаточно трудно найти людей подходящих многообразию разнохарактерных требований к личности руководителя, от которого требуют выполнять деловые, педагогические и лидерские роли. Поэтому необходим комплексный подход к оценке личностных и профессиональных характеристик руководителя, хотя частично данный подход используется в программе Assessment Center. Так если оценивать руководителя только по деловым качествам, то возможно он окажется лишенным нравственно-психологических качеств. Различные качества руководителя не компенсируют друг друга, поэтому более полное представление о них можно получить при их рассмотрении и оценке в единстве и взаимосвязи.

Необходимые качества руководителя и желательные для конкретной организации формы их сочетания формируются и изменяются в зависимости от специфики ее деятельности и особенностей вакантной управленческой должности. Следовательно, набор показателей, применяемых в процессе оценки руководителей, не может быть универсальным, так как различные показатели имеют неодинаковую значимость для различных компаний, должностей и уровней управления.

При комплексной оценке необходим дифференцированный подход, позволяющий адаптировать «основной набор» качеств руководителя к специфике отрасли и организации, а также к конкретной управленческой должности. В противном случае организации будут устранять последствия недостатков рассмотренных методов оценки, которые проявятся в неэффективном труде руководителей.

Нередки случаи, когда руководитель успешно осуществляет свою деятельность, но не в полной мере соответствует предъявляемым организацией требованиям и критериям оценки. И такой руководитель показывает лучшие результаты, чем те руководители, чьи качества ближе к «идеальному руководителю», что объясняется в совпадении личных черт руководителя и зрелостью и ожиданий подчиненных. Возможно, он умеет влиять и убеждать сотрудников, может быть внимательным и чутким и с другими подчиненными подобные качества могут не привести к успешной деятельности. В данной ситуации мы можем сказать, что «такой руководитель как раз для такого коллектива».

Достаточно серьезные трудности возникают при оценке руководящих кадров, которая ограничивается аттестацией руководителя на соответствие занимаемой должности или менее достоверной характеристикой проявления его различных видимых качеств. Информация, получаемая в результате такой оценки, характеризует руководителя только в момент оценки, но не полностью выявляется его потенциал, показывающий особенности его поведения в той или иной должности.

Зачастую практика оценки руководителя или кандидатов на руководящие должности показывает, что их продвигают по карьерной лестнице исходя из достигнутых прошлых результатов, личностных характеристик и при протектировании вышестоящим руководством. Получается, что назначение на руководящую должность основано на том обстоятельстве, которое определяется тем, что кандидат показывал высокие результаты, находясь в текущей должности, и вполне соответствовал ранее выполнявшейся им работе, но его личные и профессиональные качества могут оказаться недостаточными для новой должности.

В данной ситуации мы видим реализацию принципа Питера, который гласит, что «в иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности».⁴⁷ Данный принцип в современных условиях является актуальным и постоянно работающим, так как профессиональная некомпетентность наблюдается на всех уровнях управления, начиная с бизнеса и заканчивая сферами государственного управления, причем данную некомпетентность мы можем выявить по принятым и реализованным решениям.

Интересным является то обстоятельство, что на практике мы не видим массовых увольнений неэффективных руководителей, и кто из них стал рядовым работником. Данное обстоятельство можно объяснить с помощью принципа Питера, а точнее его мнимых исключений таких как «ударная возгонка», «пас в сторону» или «отцовский лифт».⁴⁸ Получается, что в руководящих слоях и сферах происходит своеобразная ротация и перемещение некомпетентных руководящих кадров. Пока будет замечена некомпетентность

⁴⁷ Питер Дж. Л. «Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось»: Попурри; 2003. 48 с.

⁴⁸ Там же. С.11-18.

руководителя в текущей или в новой должности пройдет достаточно много времени, но и после установления некомпетентности нет гарантий, что его оценят по реальным способностям и результатам, а, скорее всего, предоставят новую должность в соответствии с мнимыми исключениями Дж. Л. Питера.

Поэтому необходимо ужесточить требования к оценке не только личных и профессиональных качеств руководителя, но и предугадывать его возможное поведение в будущем. В связи с этим мы предлагаем следующую процедуру проведения собеседования с руководителем или кандидатом на управленческую должность.

В основе процедуры проведения такого собеседования лежит девяти шаговый метод (метод Рейда) допроса свидетелей Фреда Инбау и Джона Рейда.⁴⁹ Адаптируем данный метод под процесс собеседования, так как считаем, что отбор, назначение и перемещение соискателей на руководящие позиции необходимо ужесточать, что бы отсеивать потенциально некомпетентных руководителей и не пополнять ряды ее армии (табл.11).

Таблица 11. Этапы проведения собеседования с руководителями и кандидатами на руководящие позиции с помощью метода Рейда

№	Этапы собеседования	Содержание этапа собеседования
1	Давление	Интервьюер сообщает кандидату информацию о его результатах его действий в данной должности. Информация может быть реальной или выдуманной. Необходимо добиться появления психологического дискомфорта у кандидата
2	Разработка версии	Интервьюер излагает свою версию причин низких или высоких результатов труда кандидата, чтобы выяснить, почему он поступил так и собственные его представления о своих действиях. Когда интервьюер излагает свою версию, кандидат может замыкаться, что говорит об осознании кандидата своей ответственности за низкие результаты. Разработка версии причин является сутью всего собеседования, так как дает понять признает ли он причины или отрицает их
3	Пресечение попыток отрицания вины	Интервьюер не позволяет кандидату отрицать свою вину за низкие результаты, тем самым поддерживает его неуверенность и не дает попыток объяснить причину таких результатов. Если кандидат не отрицает своей ответственности за случившееся, то это воспринимается как признак вины

⁴⁹ Fred E. Inbau, John E. Reid «Criminal Interrogation and Confessions». 1962.

4	Преодоление возражений	Когда интервьюер изложил свою версию причин ошибок и низких результатов, кандидат может предлагать логически построенные возражения, чтобы снизить свою роль в допущенных ошибках. Интервьюер должен реагировать на возражения иначе, чем на простое отрицание
5	Проявление внимания	На этом этапе кандидат может чувствовать себя разочарованным и не уверенным в себе. Интервьюер должен извлечь выгоду из этой неуверенности и выступить в роли союзника, демонстрируя жесты товарищества и обеспокоенности
6	Потеря решительности	Если поведение кандидата указывает на его поражение, то интервьюер побуждает его озвучить настоящую причину низких или высоких результатов
7	Поиск альтернативных мотивов	Интервьюер предлагает разные причины низких результатов, увеличивая контраст между причинами, пока кандидат не продемонстрирует, что склоняется к той или иной причине
8	Вовлечение в разговор	После выбора кандидатом причины, интервьюер поощряет это и может привлечь третью сторону, а именно близких родственников кандидата и их влияние на него
9	Признание	Признание как заключительный этап собеседования показывает, осознает ли кандидат свои ошибки и промахи, будет ли учиться на своих ошибках и стремиться к самосовершенствованию

Конечно, не обязательно следовать всем этапам собеседования в таком порядке как указано в таблице. Последовательность может меняться в зависимости от личности испытуемого кандидата и ситуации проведения собеседования. Большим вопросом является личность интервьюера, которая должна быть по минимуму субъективно заинтересована в кандидате и результатах собеседования. Поэтому желательно, чтобы собеседование проводил работник стороннего кадрового агентства или headhunter.

В процессе проведения такого собеседования интервьюер может заполнять оценочный лист, в котором будут отмечаться личные, деловые и профессиональные качества кандидата, а также стиль его работы и по результатам собеседования принять решения о рекомендации кандидата на руководящую должность.

Может показаться, что данное собеседование является достаточно жестким и стрессовым для руководителей и кандидатов, но это оправданно, так как современные технологии отбора рядовых сотрудников также предполагают

жесткие методы. Так почему бы эту «жесткость» не применить и при отборе руководителей, которая в их случае более актуальна, так как они имеют властные полномочия, распоряжаются ресурсами и принимают порой судьбоносные решения и несут управленческую ответственность.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

ГЛАВА 3. СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ И СТИЛЯ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

3.1. Формирование концепции жизненного цикла руководителя

В управленческой литературе существуют определенные теории и концепции, объясняющие и описывающие различные стадии развития организации или продукта.⁵⁰ Следовательно, по аналогии с жизненным циклом организации можно говорить и о жизненном цикле руководителя любого уровня управления. Причем жизненный цикл относится и к текущей управленческой позиции данного субъекта управления в данной организации, и к руководству, менеджменту, как сфере деятельности, в целом.

Деятельность любого руководителя подвержена воздействию циклического развития, так как цикличность выступает некой формой ее движения. Цикличность выражает неравномерность движения управленческой деятельности, а также смену революционных и или эволюционных стадий ее развития.

Цикличность является важнейший фактором динамики управленческой деятельности и одним из детерминантов ее развития, потому что характерной чертой цикличности является движение не по кругу, а по спирали. Вследствие этого цикличность есть форма прогрессивного развития, так как отражает движение деятельности руководителя от одного состояния к другому.

Понятие цикла в деятельности руководителя связано с обнаружением факта повторяемости событий или ситуаций, где цикл предстает в виде возврата через некоторое время одного и того же по качеству события или ситуации. Понимание цикла восходит к наличию колебательного движения, когда полное колебание в обе стороны знаменует собой свершение цикла, то есть цикл можно обозначить так: от превращения к превращению, от сдвига к сдвигу, от скачка к скачку. Таким образом, цикличность не является следствием, а есть условие бытия управленческой деятельности.

Жизненный цикл руководителя можно определить как периодически повторяющиеся изменения управленческой деятельности, связанные с качественной сменой ее состояний. Управленческой деятельности необходима смена состояний, так как без смены состояний нет ее динамики и развития. При этом деятельности руководителя необходима возвратная смена состояний, то есть циклическая форма движения.

Теория циклов определяет все сущее как переплетение колебаний, ритмов, циклов и волн разной природы, длительности, размаха и интенсивности. Абсолютно все подчиняется циклическому движению – от космоса до атома, базируясь на едином механизме «трата-восстановление», «получение-расходование», «акция-реакция» и т.п.

⁵⁰ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Спб.: Питер, 2011. с. 50

В теории цикла изменения состояния управленческой деятельности рассматривается как неизбежность, поскольку рано или поздно одна тенденция сменится другой. Точка, где произойдет эта смена это точка скачка качества. Поэтому под изменениями управленческой деятельности и понимаются как качественные изменения, где вид качества противоположен предыдущему. Остается неизвестным, когда произойдет этот скачок и как обеспечить его позитивный характер.

Теория цикла является фатальной, так как объясняет, что за подъемом неотвратимо следует спад, хорошее сменится плохим, одно уступит место другому, и это неизбежно, и из этой дихотомии нет выхода, поскольку предопределено самим пониманием цикла. Таким образом, из теории цикла следует неизбежность качественных преобразований позиций руководителя рассматриваемая как поочередная, повторяющаяся смена нескольких качеств.

На интуитивно-бытовом уровне существование своего жизненного цикла фактически признается любым руководителем, обладающим хотя бы минимальным запасом критического отношения к самому себе. Тем более, каждый знает достоверно, с чего начинается его жизненный цикл и чем он неизбежно заканчивается. Управленцы понимают, что нахождение на данном руководящем месте им дано не навсегда, и согласно с этим выстраивают свою политику по продлению стадий жизненного цикла или его самого.

В жизненном цикле руководителя можно выделить следующие стадии:

- 1 – «Вступление в должность»;
- 2 – «Рост»;
- 3 – «Утверждение в должности» (зрелость);
- 4 – «Упадок» (уход с руководящей должности) характеризующие карьерный путь руководителя.

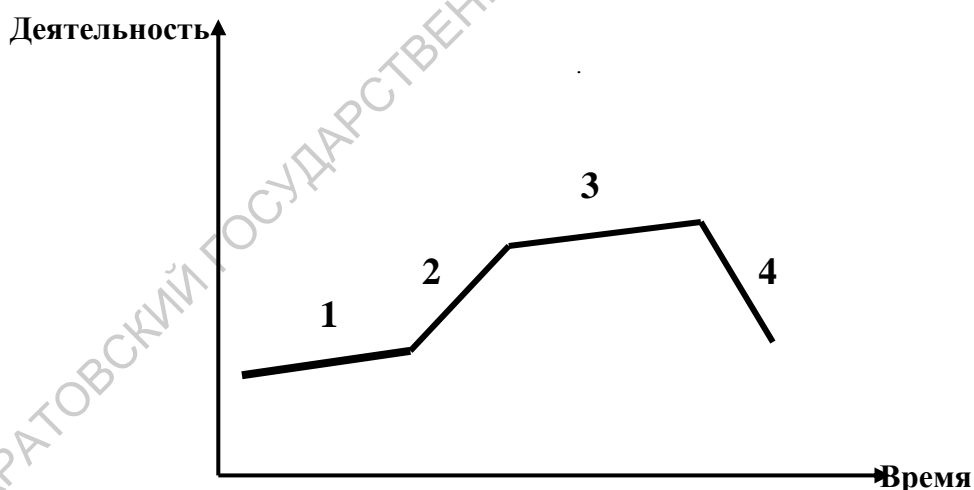


Рис. 6. Этапы жизненного цикла руководителя

Рассмотрим данные стадии более подробно.

Стадия «Вступление в должность». Данная стадия является самой трудной и тревожной для руководителя, так как он сталкивается с различного рода проблемами и трудностями, которые связаны в первую очередь с

«наследством» оставленным предыдущим руководителем и налаживаем определенного контакта с подчиненными.

Новый руководитель должен помнить, что уходящие руководители часто заботятся о защите своего наследия. Для уходящего управленца отказ от власти равен подписанию себе смертного приговора, и только благоприятное наследие может это компенсировать. Поэтому не удивительно, что он боится, как бы преемник не отнесся неуважительно к наследию и не разрушил его работу. Чтобы избежать этого, он способен сделать так, чтобы обеспечить провал преемника. Вероятность подобного провала увеличивается, если уходящий руководитель остается в организации.

Сотрудники могут видеть в новом руководителе некоего спасителя, который быстро решит все проблемы, и восстановят порядок. Чем более неудовлетворенными были сотрудники при предыдущем руководителе, тем больше надежд возлагается на нового. С другой стороны, в новом руководителе сотрудники могут увидеть угрозу крупных перемен, так как они исходят из утверждения, что «новая метла по-новому метет». Тем самым они будут искать ответы на следующие вопросы:

1. Как новый руководитель видит будущее?
2. По каким критериям он будет оценивать работу?
3. Что он планирует изменить в первую очередь?

Новый пост автоматически не гарантирует руководителю ни уважения, ни признания, ни тем более, любви со стороны коллектива. Преодолеть отчуждение и добиться хотя бы лояльности сотрудников необходимо, и стремиться к этому следует с первых дней работы, сознательно поставив себе такую цель.

В начале своей деятельности руководители чувствуют себя недостаточно уверенно и остерегаются прибегать к автократическому стилю руководства, а по мере приобретения опыта предпочитают тот стиль, который обусловлен личностными факторами и отношением с вышестоящим руководством.

Новый руководитель не только боится того, что не будет соответствовать ожиданиям сотрудников, его в той или иной степени могут сбивать с толку требования, которые возникают на новом посту. Появляется потребность быстро изучить все формальные и неформальные методы работы организации или подразделения и понять, что ими движет, а также определить ключевых людей, которые будут помогать ему в достижении успеха во время его правления. Хотя пришедшие извне могут привести с собой в компанию новых людей, но их не рекомендуется ставить на ключевые должности.

В стадии «Вступления в должность» необходимо детально разобраться в структуре организации (подразделения), проанализировать отношения между подразделениями, выявить неформальные связи, индивидуальные и групповые цели, и все это сделать с учетом контекста исполнения возложенных задач.

При этом не замыкаться только исследованием своей, подчиненной структуры, но и найти свое местоположение в системе отношений с другими структурами окружающей иерархии. Просматривать новые обязанности, а

также права и полномочия на уровень вверх, до своего непосредственного и вышестоящего руководителя. Вникнуть и осознать корпоративную культуру, традиции, писанные и неписанные правила и требования, существующие в организации (подразделении), освоить новую терминологию.⁵¹

Непонимание, незнание или игнорирование структурных, системных вопросов приводит, так или иначе, к возникновению больших проблем в работе, причем зачастую, как кажется, к неожиданному и необъяснимому их проявлению. В связи с этим на данной стадии руководителю необходимо решить три важные задачи:

1. Удержаться на новой должности. Возможно, пройти испытательный срок и подписать постоянный контракт с работодателем, при этом учесть, что есть такие работодатели, которые на период испытательного срока специально нанимают людей на пониженную зарплату, нещадно эксплуатируют, а потом увольняют, как не прошедших испытательный срок и приглашают другого кандидата;

2. Уточнить обстановку путем сбора информации о положении дел, о сотрудниках, коллегах, руководстве, об исполняемых функциях новой должности, об особенностях бизнеса и т.д. Данная информация позволит качественно оценить обстановку, и соответственно, более качественно спланировать и выстроить свою дальнейшую работу;

3. Подготовиться к дальнейшей полномасштабной и активной работе, которая должна развернуться после подписания постоянного контракта, имея для этого необходимые формальные полномочия, уточнить свои планы, создать свою команду для реализации своих планов, получить добро от руководства и нейтрализовать возможное сопротивление.

Рассмотренные выше задачи могут быть частично или совсем не решены, если новый руководитель допустит следующие ошибки:

1. Кадровые чистки, постановка на ключевые позиции «своих» людей;
2. Разработка новых планов, стратегий, не смотря на то, что таковые успешно реализуются еще созданные предшественником;
3. Изменение структуры управления и введение новых должностей;
4. Урезания бюджета, в особенности статей на оплату труда;
5. Установка неясных и не прозрачных личных приоритетов.

В стадии «Вступления в должность» новые руководители сознательно или неосознанно ищут те деловые темы, которые отвечают их внутренним интересам, они стараются найти точки соприкосновения между их личным стилем и стратегией, подходящей тому деловому окружению, в которое они попали. Для руководителя, приглашенного со стороны, данная стадия может длиться от одного года до двух, а для руководителя сделавшего карьерных шаг

⁵¹ Леванова Л.Н. Понятие системы корпоративного управления и основы ее формирования // Изв. Сарат. Ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т.14., вып. 2, С. 308-314.

с нижних позиций организации до одного года. Как только он находит подходящую тему, начинается вторая стадия «Роста».

Стадия «Роста» характеризуется тем, что руководитель обладает достаточными компетенциями, знает потенциал своих сотрудников и что от них ожидать. Он уже установил определенные отношения с вышестоящим руководством и с системой, поэтому ему необходимо наладить отношения и привлечь определенные ресурсы для реализации собственных инициатив.

Когда деятельность нового руководителя дает определенные результаты, и работа улучшается, к нему, приходит ощущение полного контроля. Это признак стадии «Роста». При наличии поддержки вышестоящего руководства, твердой преданности сотрудников и сети полезных связей руководитель может приступить к реализации своих желаний.

На данной стадии успех может следовать за успехом. Руководитель становится предсказуемым для подчиненных, так как уже преодолено отчуждение, установлены приоритеты в работе, имеется четкий план действий для достижения успеха, а созданная команда способна решать поставленные задачи.

На стадии «Роста» необходимо достичь очень важного результата. Это может быть вывод организации или подразделения из кризиса, получение выгодного контракта, утверждение нового направления работ и т.д. При этом не следует удивляться, что считается успехом для одних сотрудников, может рассматриваться как провал другими сотрудниками.

Критерии успеха новый руководитель, в зависимости от специфики и сферы деятельности организации, должен сформулировать в самом начале своей работы и добиваться этой цели следует совместно с командой, расценивать свой успех как итог командной работы. И соответственно, закрепить завоеванные позиции, свою способность руководить у вышестоящих начальников, теперь уже по фактическим результатам, которые принес данный успех.

Со временем результативность руководителя достигает максимума, и начинается третья стадия «Утверждения в должности» или «Зрелости», которая может продолжаться много лет. Успех стадии «Роста» может нести в себе зародыши катастрофы. Со временем для руководителя может выделиться одна доминирующая тема, которая, отражая старое желание, может стать идеей фикс. Опасность состоит в том, что когда основная тема перестает соответствовать жизни организации, появляется негибкость, и руководитель становится слеп к нуждам других. Данная стадия является наиболее опасной, так как предшествует стадии «Упадка».

«Зрелый» руководитель опирается на свои прошлые успехи и постепенно теряет способность к новизне и адаптации к ситуации. Хотя зрелость свидетельствует об опыте и большом потенциале руководителя, она еще свидетельствует о том, что он прочно закрепил и удерживает позиции, достигнутые успехами стадии «Роста». В таблицах 12 и 13 приведены уровни

зрелости руководителя и их характеристики в зависимости от личностно-психологических характеристик и выполнения функций управления.

Таблица 12. Личностно-психологические характеристики уровней зрелости руководителя

Уровни зрелости руководителя	Личностно-психологические характеристики					
	Эмоциональность	Цинизм	Уровень знаний	Самооценка	Стиль общения	Оценка неудач
Уровень 1	Высокая	Широкий	Низкий	Завышенная	Неформальный	Поиск виноватых
Уровень 2	Высокая	Высокий	Низкий	Завышенная	Формальный с неформальным	Поиск виноватых
Уровень 3	Нормальная	Адекватный	Средний	Реалистичная	Ровный, стабильный	Анализируются
Уровень 4	Нормальная	Адекватный	Средний	Реалистичная	Ровный, стабильный	На основе объективных критериев
Уровень 5	Низкая	Адекватный	Высокий	Реалистичная	Формализованный	На основе анализа рисков

Таблица 13. Характеристики уровней зрелости руководителя в зависимости от выполнения функций управления

Уровни зрелости руководителя	Характеристики					
	Совещания	Принятие решений	Стратегия	Опыт	Распорядительство	Планирование
Уровень 1	«Восточный базар»	Спонтанное	Основана на прошлом опыте	Придание корпоративной мифологии	Путанное и длительное	Присутствует
Уровень 2	«Массовая казнь»	Эмоциональное	Основана на прошлом опыте	Придание корпоративной мифологии	Путанное и длительное	Присутствует
Уровень 3	В соответствии со стандартами	Формальное	В виде формальных моделей	Имеется, но не анализируется	Четкие указания	Присутствует
Уровень 4	В соответствии со стандартами	Формальное	В виде формальных моделей	Имеется, но не анализируется	Не системное	Присутствует
Уровень 5	В соот-	В соот-	Отлажена	Анализи-	Четкие	В

	ветствии с формализованными процедурами	вествии с процессом		руется	указания	соответствии с процедурами
--	---	---------------------	--	--------	----------	----------------------------

Главным на стадии зрелости является, то, что необходимо распознать снижение способностей руководителя к достижению результатов и к новизне, что может проявляться в следующем:

- в слишком высокой мотивации только на индивидуальные достижения, неадекватных амбициях и высокомерии (уровни 1 и 2);
- в излишне выраженном и необоснованном риске в принятии управленческих решений (уровни 3,4,5);
- в стремлении к индивидуальному самоутверждению и подавлению подчиненных (уровень 5);
- в слишком высокой защите перед неудачами, неумении отказываться от привычных способов действий и решений, консервативности (уровни 1 и 2).

Решением проблем данной стадии является пролонгация жизненного цикла данного руководителя путем перевода его на другую управленческую должность, где он будет заново расти и зреть. Если этого, по каким либо причинам не произойдет, то начинается стадия «Упадка».

На стадии «Упадка» руководители практически теряют способность к чему-то новому, и препятствуют новым разработкам внутри организации и притоку «свежей крови» извне. Они продолжают работать с той же уставшей старой командой, в которой все придерживаются направления, определенным лидером, если не на деле, то на словах. Исчерпав все свои идеи, и не желая прислушиваться к чужим идеям, данные руководители в упадке скорее копят «корпоративную наличность», чем инвестируют в инновации.

Стадия «Упадка» характеризуется следующими признаками:

1. Нежелание прислушиваться к новым идеям;
2. Служебная близорукость и высокомерие;
3. Сосредоточенность на внутренних делах за счет внешних;
4. Растущая централизованная бюрократия;
5. Отсутствие стремления что-то изменить;
6. Постоянное обращение к старым темам и затухающий энтузиазм;
7. Снижение показателей;
8. Избегание ответственности.

Менеджер, находящийся на стадии «Упадка» не эффективен, так как он является носителем определенного стиля управления, ведущего его к концу карьеры.⁵² В управленческой литературе имеется множество названий данного

⁵² Бгашев М.В. От руководства к «руководению»: признаки неэффективного менеджера. // Изв. Сарат. Ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т.13., вып. 4, С. 549-554.

стиля, например, «Скандалист», «Контроллер», «Тщеславный» и т.д. На наш взгляд наиболее подходяще название стиля управления руководителя находящегося в данной стадии будет «Мертвый пень», предложенный И. Адизесом, который считает, что «Его единственная цель – сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений. Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов. Он ничему не сопротивляется. Сопротивление сделает его заметным, а значит, уязвимым. Он соглашается на все и не делает ничего».⁵³

Если позволить четвертой стадии протекать бесконтрольно, она может произвести разрушительное воздействие и закончиться для организации или ее подразделения большими трудностями, если не банкротством. Так как руководитель либо строго придерживается устаревшей темы, либо ищет удовлетворение в других вещах, например, в организационных привилегиях, в погоне за слияниями и поглощениями, в благотворительности, социальной или государственной работе, только способность удачно использовать стратегические инновации может спасти организацию.

3.2. Формирование стратегического мышления руководителя

Мышление является познавательной деятельностью любого человека и высшей ступенью человеческого познания, а также процессом отражения в мозге окружающего реального мира, основанного на двух принципиально различных психофизиологических механизмах:

1. образования и непрерывного пополнения запаса понятий и представлений;
2. вывода новых суждений и умозаключений.

В зарубежных теориях менеджмента существуют различные концепции и подходы, обусловленные изменениями в понимании сущности и роли менеджмента и руководителя. Как определяют ведущие специалисты, одной из доминирующих идей в менеджменте стало традиционное для процветающих корпораций – стратегическое мышление.⁵⁴

Содержание данного явления заключается в определении цели развития организации и способов его достижения, в обосновании необходимости наблюдения за внешней и внутренней средой, формирование стратегий и решений, а также осуществление действий с целью их осуществления.

Стратегическое мышление применительно к бизнесу означает способность увидеть его будущую идеальную модель, а значит, и новую измененную конфигурацию деятельности организации. В практике

⁵³ Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. с. 143

⁵⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., и Лэмпел Дж. «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» Издательство: Питер, 2000 г.

менеджмента произошла смена ключевого принципа: вместо мышления «от прошлого к будущему» совершился переход к мышлению «от будущего – к настоящему и обратно».

Трансформация организации из нынешнего состояния в ее будущее состояние, которое соответствует стратегическому мышлению и стратегическому видению образа будущего успеха, осуществляется посредством той или иной модели стратегического менеджмента.

Возникает закономерный вопрос: Какие руководители должны обладать стратегическим мышлением? Различные модели стратегического менеджмента сходятся на том, что стратегическим мышлением должны обладать руководители высшего звена, поскольку они осуществляют стратегическое управление и принимают стратегические решения, от которых зависит будущее организации.

Гуру менеджмента Г. Минцберг считает, что «многие практики и теоретики неправильно полагают, что стратегическое планирование, стратегическое мышление и собственно создание стратегии – синонимичные понятия». Это не совсем верно. Стратегическое мышление – это отличительная черта руководителя, нацеленная на «открытие новых стратегий, которые способны переписать правила конкурентной игры и предвидеть возможное будущее, кардинально отличное от настоящего».⁵⁵

Многие теоретики, владельцы бизнеса и руководители высшего уровня управления считают стратегическое мышление одной из главных составляющих успеха организации. Поэтому на наш взгляд стратегическим мышлением должны обладать руководители всех уровней управления, но в первую очередь высшего звена и руководители подразделений. Оно нужно любому управленцу, чтобы точнее определять цели и оптимизировать способы их достижения. Это не только поможет им добиться успехов в организации и продвинуться вверх по карьерной лестнице, но будет способствовать развитию смежных навыков.

Таким образом, стратегическое мышление представляет собой особенный тип системного мышления, который объединяет рациональный и творческий компоненты, объективный и субъективный аспекты, основывается на определенных принципах, интегрирует разнообразные концепции и методы в управленческой деятельности.

С одной стороны, стратегическое мышление является одной из продвинутых форм аналитического обоснования, которая требует последовательного и точного использования логики и формальных методов. С другой стороны, обладание стратегическим мышлением это способность рушить традиционные представления, что требует использования творческих методов и неформального подхода.

⁵⁵ Минцберг Г., Альстрэнд Б., и Лэмпел Дж. «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» Издательство: Питер, 2000 г.

Неважно основано ли стратегическое мышление руководителей на формальных или творческих подходах, важно чтобы оно было и приносило результат в виде формирования и реализации успешных стратегий и стратегического видения.

Выделим следующие факторы, влияющие на формирование стратегического мышления руководителя:

1. Воспитание и образование. Данный фактор является базовым, без которого невозможно дальнейшее развитие. Причем образование не ограничивается только университетом или курсами МВА, руководители должны иметь способность и возможность учиться всю жизнь, потому что иначе они быстро потеряют свои позиции;

2. Опыт работы на различных руководящих и не руководящих позициях. Данный опыт помогает управленцу знать и понимать организационные процессы «от и до» и тем самым предугадать возможные проблемы реализации стратегических решений на разных уровнях управления;

3. Присутствие наставника. Многие руководители имеют наставников, однако нужно понимать, что они могут сформировать, но не развить стратегическое мышление ученика, а могут и развить, но не сформировать;

4. Взаимодействие с другими руководителями. Коллеги очень часто бросают вызов, на который руководитель должен адекватно отвечать. Это хорошая практика, так как его заставляет стратегически задуматься, а приобретенный опыт поможет в будущем;

5. Оценка результатов. Необходимо подходить к любой проблеме как можно более широко, (системный подход) не фиксируясь на одном из аспектов. Это расширяет стратегический кругозор и развивает нужный навык;

6. Выполнение плана. Развитие стратегических способностей руководителя невозможно без участия в процессах планирования с коллегами и вышестоящим руководством;

7. Реализация проекта. Проекты должны быть сложные, трудоемкие, рискованные продолжительностью не менее года. Здесь основным фактором для развития стратегического мышления является свобода в принятии решений;

8. Организационный кризис. Кризис заставляет пересмотреть собственную позицию руководителя и его видение проблем и способов их решения. В китайском языке слово кризис обозначается двумя иероглифами, один из которых означает опасность, а другой возможность;

9. Чужой опыт. Считается, что необходимо учиться на своих ошибках, но на самом деле люди учатся чужих ошибках и на своих успехах. Чтобы обладать стратегическим мышлением руководителю придется научиться извлекать полезные уроки из чужого опыта.

Для того чтобы развить стратегическое мышление потребуется время. Большинству знаменитых топ менеджеров потребовалось около десяти лет, чтобы окончательно сформировать и отточить свой навык. Более того, они постоянно находились в одной, а иногда и в двух параллельных ситуациях. Потому что просто пережить ситуацию и приобрести опыт недостаточно,

нужно научиться применять полученные знания, предвидеть проблемы и видеть способы их избежать.

К сожалению, искусственно создать необходимые для развития стратегического мышления условия крайне трудно, поэтому в данном случае учиться придется на практике. Руководители сами по себе не становятся великими стратегами, они планомерно создают предпосылки для собственного развития или их создает организация для них.

Нельзя сказать, что руководители российских компаний не имеют стратегического мышления. Оно, конечно имеется, но имеет свою специфику и направленность, что отражается в поведении компании в отрасли. Здесь следует иметь в виду то, что руководитель имеет в своем распоряжении определенные организационные ресурсы, которые он может использовать в своих личных корыстных целях или использовать их для достижения организационных целей.

В управленческой литературе стратегическое мышление определяется как процесс размышления о будущем состоянии дел, о том, как избежать промахов и просчетов, а также как использовать возможности имеющегося преимущества. Это процесс, в ходе которого руководитель планирует, как превратить его желания в реальность, путем использования способностей эффективно разрешать проблемы, умения работать с командой, а также используя критический взгляд при рассмотрении дел. Стратегическое мышление должно быть направлено на то, чтобы руководитель вообразил себе свою организацию в будущем, в более далекой перспективе такой, какой он хотел бы ее видеть, и уже потом приступить к размышлению, как этого добиться.

Будем считать такое определение «классическим», но если руководитель думает о своей личной выгоде, просчитывает ходы и рисует в своем сознании «серые» схемы получения различных благ для себя, то это также можно считать примером и признаком стратегического мышления в противовес «классическому». Хотя оно, и не рассчитано на «долгосрочность», а скорее – на «кратко – и средне срочность», то его условно можно назвать «избирательно-изобретательным».

На наш взгляд это связано с тем, что в «классическом» понимании результаты стратегического мышления напрямую и положительно отражаются на поведении организации, то при «избирательно-изобретательном» стратегическом мышлении его результаты проявляются в повышении личного благосостояния руководителя и через какое-то время негативно на организации в целом.

Данное расхождение можно объяснить следующим:

- эмоциональное состояние руководителя и его мысли по поводу себя и/или организации;
- фантазии руководителя о собственном благополучии и фактическая внутриорганизационная реальность;
- сформированная на основе воспитания и образования, а также опыта привычка думать, оценивать свои действия и результаты.

Ярким примером «избирательно-изобретательного» стратегического мышления является выплата бонусной премии за 2014 год главе «Почты России» в размере 95,4 миллиона рублей. Причем глава госкорпорации считает, что данная премия законна, так как выплата рассчитывалась с учетом прибыли «Почты России», а она в 2014 году составила более миллиарда рублей. К сожалению, он не сказал, что данная прибыль была результатом субвенции из федерального бюджета, которая покрыла 4 миллиарда убытков и, по сути, прибылью не является. Такой «стратегический маневр» позволил главе госкорпорации обогатиться, а следственным органам найти «виновного», а именно директора департамента организационного развития Минкомсвязи России, который отвечал за составление трудового договора с главой «Почты России», превысив свои должностные полномочия, действуя в пользу корпоративного чиновника.

Таким образом, под стратегическим мышлением руководителя следует понимать его способность думать системно, то есть принимать во внимание все возможные перспективы и вероятности, которые довольно часто представляются ему на данный момент времени достижимыми для достижения личных корыстных целей и/или организационных целей.

В связи с этим у российских руководителей стратегическое мышление имеет избирательный характер, умеет меняться и адаптироваться под внешние и внутренние условия и просчитывать ходы на много шагов, что выражается следующем поведении возглавляемых им компаний:

- Российские компании стремятся в основном получить квартальные дивиденды, а не защищать инвестиции и постоянно работать над совершенствованием производственно-технологических процессов, а также продукции и услуг;

- Российские компании ориентированы на сиюминутный результат в погоне за квартальными дивидендами и на краткосрочные прибыли, что нарушает постоянство организационных целей. Проблемы российского корпоративного управления заключаются в целях (а значит в мышлении) корпоративных менеджеров, большинство которых считают, что они пришли в бизнес, чтобы делать деньги, а не товары и услуги. Например, популярными мерами по повышению прибыльности операций является внедрение программ контроля над основными видами затрат, сокращение числа работников, концентрацию производства, контроль дебиторской задолженности и управление запасами.

Э. Деминг по данному поводу пишет «Ежегодный отчет для акционеров – это обычно искусство словесных приукрашиваний в сочетании с творческой бухгалтерией... Бумажные прибыли – единственное, что легко доступно для профессиональных менеджеров организации спроектированной для производства... В то же время погоня за бумажными прибылями отвлекает внимание и ресурсы от трудной работы по преобразованию ресурсной базы.

Предпринимательство на бумаге имеет свойство самоувековечивания, если его не контролировать, ведет нацию к новому упадку».⁵⁶

«Избирательно-изобретательное» стратегическое мышление не является правильным, оно, скорее всего, есть результат российских условий ведения бизнеса. Поэтому руководителей с таким мышлением мы не можем назвать эффективными, так как они «не выполняя своих функций, осуществляют не полноценное и грамотное руководство, а «руководение», не имеющее ничего общего с синтезом науки и искусства управления».⁵⁷

Руководителям российских компаний необходимо понять, что стратегическое мышление основывается на осознании, прежде всего ими и всем персоналом собственной ответственности за долгосрочное существование и развитие организации, необходимости соответствующего управления этим процессом и обеспечение всех видов деятельности на повышение конкурентоспособности, финансового успеха на протяжении длительного периода. А также следует переориентироваться на такое стратегическое мышление, которое предусматривает определение потребностей потребителей, новых возможностей и угроз, конкурентных позиций, считая это такой обычной деятельностью, как и анализ ситуации внутри компании.

3.3. Модель формирования стиля руководителя

Формирование стиля конкретного руководителя является достаточно сложным и противоречивым процессом, на который влияют многообразие различных факторов и условий и в результате которого складывается манера и характер взаимоотношений с подчиненными, а также определенные паттерны поведения в различных ситуациях.

В управленческой литературе описываются разнообразные факторы, влияющие на формирование стиля руководства, при этом подчеркивается, что приемлемость того или иного стиля определяется производственной ситуацией, а руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от нее.

На практике мы видим обратную картину, которая передает, что руководители в любых ситуациях не меняют свои стили, ведут себя в соответствии с определенным паттерном, принимают запрограммированные решения, показывая не гибкость и некомпетентность. В таких случаях популярный в менеджменте ситуационный подход дает сбой, показывая, устойчивую склонность руководителей выполнять свою деятельность определенным образом и в определенной индивидуальной манере, что

⁵⁶ Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. с. 104

⁵⁷ Бгашев М. В. От руководства к «руководению»: признаки неэффективного менеджера // Изв. Саратов. ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13, вып. 4 (1). с. 553.

обусловлено типологическими особенностями и наличием у руководителя ярко выраженных личностных качеств и деловых способностей.

Если исходить из того, что на формирование стиля руководителя влияет множество факторов, то их необходимо систематизировать, сгруппировать и тем самым отследить становление стиля руководства с помощью модели его формирования. Данная модель состоит из четырех блоков, включающих в себя личностно-психологические, деловые и профессиональные качества, а также факторы системы управления (рис.7).

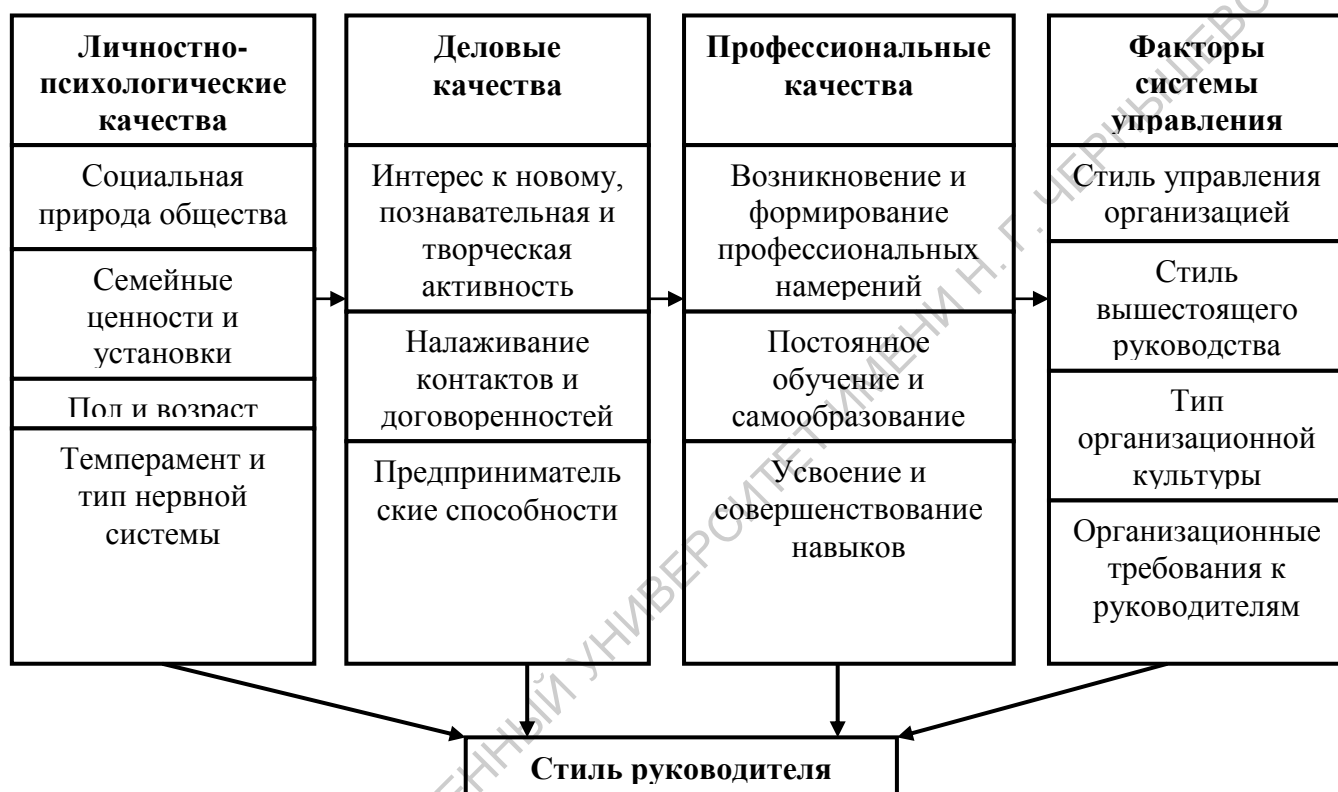


Рис. 7. Модель формирования стиля руководителя

Первым блоком в данной модели является блок личностно-психологических качеств, так как они отражают развитие личности руководителя с самого детства. Данные качества формируются следующим образом:

- Социальная природа общества включает в себя те условия и факторы, определяющие ценности, нормы, правила поведения и взаимоотношения принятые в нем. Естественно, социальная природа российского общества будет существенно отличаться от общества США, тем самым закладывая предпосылки будущего становления стиля руководителя;

- На семейные установки и ценности влияет конъюнктура общества, а сами семейные установки напрямую формируют личность и определяют стиль руководителя.

Ценности семьи являются продуктами ее жизнедеятельности, руководитель впитывает в себя поступки родителей, представления морального сознания, моральные нормы, принципы, идеалы, понятия добра, зла,

справедливости. В семье происходит передача поведенческих установок по отношению к базовым ценностям. При этом каждая семья, в которой вырос руководитель, прививает уникальные, присущие только ей ценности и установки закладывая фундамент будущего отношения руководителя к людям.

Так, если руководитель воспитывался в семье с деспотичными родителями, не ценящие других людей и их труд, рассматривающие их как средство достижения целей, то с большей вероятностью такие установки определяют автократический стиль руководства. Поэтому при определении причин формирования того или иного стиля необходимо обращаться к семейным условиям в которых вырос руководитель;

➤ По поводу пола руководителя автор высказал свою точку зрения в п. 1.2. большой интерес для анализа представляет возраст руководителя. Дело в том, что ученым уже давно доказано, что с возрастом у любого человека утрачивается способность быстро и качественно воспринимать и обрабатывать информацию, снижается стремление к чему-то новому и увеличивается сопротивление к изменениям. К сожалению, данное утверждение не обошло стороной и руководителей.

Очень часто руководители после 45 лет, находясь на стадии «Зрелости» своего жизненного цикла теряют способность к новизне и адаптации, все меньше рискуют, тем самым приближая себя к стадии «Упадка».

Молодые руководители (приблизительно от 30 до 45 лет) находясь на стадии «Роста» более эффективно и продуктивно обрабатывают информацию, рискуют и хотят многое изменить, тем самым приближая свою «зрелость».

Более возрастные руководители (от 55 до 70 лет) находясь в стадии «Упадка» практически теряют способность к руководству (хотя на практике есть и исключения) и больше напоминают «Мертвых пней» по И. Адизесу и приносят больше вреда, чем пользы. Для таких руководителей уже нет смысла пролонгировать их жизненный цикл руководства и главным становится задача, вовремя сложить полномочия во избежание крупных проблем.

В народе бытует совет «Делайте скидку на возраст», что подразумевает некое оправдание причин «чужацества» руководителя его возрастом. Хотя «чужацества» встречаются у руководителей любого возраста, но особенно опасными они являются у тех, кто находится в стадии «Упадка». На наш взгляд данный совет уместен для детей (до определенного возраста) и прощать ошибки, неверные решения руководителям исходя из их возраста и/или пола не допустимо;

➤ Личная предрасположенность руководителя к различным формам поведения и взаимоотношений с подчиненными в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека, которая закладывается с рождения и обуславливается семейными ценностями и установками. Получается, что изменить тип нервной системы практически невозможно.

Поэтому формирование того или иного стиля в значительной мере определяется психологическими характеристиками самой личности

руководителя. У руководителя-флегматика авторитарные методы руководства людьми будут получаться намного хуже, чем демократические или нейтральные. Руководителям-холерикам легче и естественнее применять директивные методы управления, чем быть демократом.

Таким образом, изменить свой стиль руководства достаточно трудно, а придерживаться одного стиля в разных ситуациях губительно, поэтому желательно вырабатывать навыки комбинирования различных стилей (с преобладанием одного) в зависимости от содержания целей и задач.

Вторым блоком в модели формирования стиля руководителя является блок деловых качеств, в частности:

➤ Интерес к новому, познавательная и творческая активность руководителя закладывается из блока личностно-психологических качеств и является глубинным внутренним мотивом, основанном на свойственной руководителю врожденной потребности в познании нового.

В основе развития интереса к новому, познавательной и творческой активности руководителя составляют те принципы его воспитания и развития мышления, которые включают стимулирование и поощрение самих актов познавательной активности со стороны семьи, школы, ВУЗа. Именно поэтому наиболее значимыми ситуациями в возникновении актов познавательной и творческой активности являются ситуации общения, различных типов межличностного взаимодействия, обучения со стороны общественных институтов.

На практике можно встретить руководителей, которые постоянно интересуются новым, привносят элементы творчества в свою деятельность и в деятельность подчиненных. У них постоянно появляется познавательная потребность, которую они удовлетворяют через поиск направленный на выявление, открытие неизвестного и его усвоение. Их активность не исчезает после решения проблемы, а начинается новый цикл активности.

➤ Налаживание контактов и договоренностей является очень важным качеством для руководителя любого уровня управления, что говорит об их способностях к заключению выгодных сделок для организации. В этой связи у руководителя могут проявляться следующие способности:

1. смекалка – как способность быстро понять и сообразить в той или иной ситуации;

2. предприимчивость – как способность к деловой активности, инициативности, способности к начинанию и осуществлению дела, приносящего успех.

Предприимчивость предполагает элементы новизны и реализуется в деятельности ориентированной на поиск, принятие и реализацию эффективных управленческих решений. Предприимчивый руководитель это тот руководитель, который мыслит гибко, масштабно и на перспективу, идет на оправданный риск. Многие заменяют слово «предприимчивость» на «деловитость» и «инициативность» считая, что они обозначают одно и то же качество.

Предприимчивость является более широкой и содержательной категорией, чем деловитость, которая представляет собой форму проявления деловых качеств руководителя. Тогда как предприимчивость предполагает оригинальность подхода к оценке и поведения в ситуации, поэтому деловитость выступает составной частью предприимчивости, а инициативность является следствием предприимчивости, так как она выступает в качестве генератора инициатив.

➤ Предпринимательскими способностями могут обладать не все руководители, так как на некоторых управленческих позициях они не нужны. Например, бригадир, старший мастер, главный инженер, так как данным руководителям, скорее всего, необходима смекалка и предприимчивость.

Предпринимательские способности являются врожденной характеристикой руководителя как особый талант, дар. Люди с такой способностью создают бизнес с нуля, выявляют перспективные направления, имеют огромное упорство и силу воли. Поэтому предпринимательские способности включают в себя как деловитость и инициативность, так и предприимчивость.

На сегодняшний день многие литературные источники по менеджменту акцентируют внимание на развитии предпринимательских способностей менеджеров и, особенно в сфере молодежного предпринимательства. На наш взгляд, такой акцент на данную способность может обернуться некоторыми негативными моментами. Если руководитель стремится к новому, умеет налаживать контакты и имеет ярко выраженные предпринимательские способности, то какой стиль руководства будет в этом случае?

Наличие предпринимательских способностей не компенсирует отсутствие других важных качеств руководителя, так как помимо создания бизнеса необходима его организация и управление. В постоянном появлении новых бизнес-идей нет ничего плохого, если каждая новая идея или дело доводится руководителем до конца. В противном случае руководитель-предприниматель, превратится в «Поджигателя» (Генератора идей) И. Адизеса, который пишет, что «Работать под началом такого босса – то же самое, что ежеминутно созерцать фейерверки. Смелые идеи и невообразимые затеи основателя, словно яркие огненные вспышки, которые то и дело озаряют небосвод организации. Правда, гаснут они уж слишком быстро... Фурор, инновации, хаос, новшества, триумф, страсть к созиданию – вот, что придает ему сил и позволяет дышать полной грудью. Его не волнует, как будет выполнена работа, или какие задачи стоят перед компанией. Его голову будоражит только одна мысль «А почему бы и нет?». Он обожает изменения в том случае, если их инициатором является он сам... Его слабое место – неумение довести начатое до конца. Будучи несостоятельным в А и I, ему не хватает еще и Р-навыков. Не имея рядом с собой сильного плеча Р-заместителя или партнера, Поджигатель способен утянуть компанию ко дну... Ему чужда рутинная работа. Его утомляет пресная и монотонная работа, а необходимость вникать в детали сводит его с ума. Вокруг себя он видит лес, но не видит ни единого дерева. Его конек - предлагать идеи,

но заниматься их внедрением он не намерен... Уходя из компании, Поджигатель оставляет после себя подавленных, но в то же время счастливых людей. «Почему счастливых?», - спросите вы. Потому что они наконец-то избавились от назойливой головной боли в виде креативного, но «узко смотрящего» начальника. Наконец-то на горизонте забрезжила стабильность, и у них появилась надежда на спокойную жизнь».⁵⁸

В третий блок нашей модели составляют профессиональные качества руководителя, а элементы данного блока отражают процесс профессионализации руководителя, так как современные условия предъявляют новые требования к деятельности руководителя. Исходя из интереса к новому, познавательной и творческой активности руководителя может успешно осуществляться его профессиональная подготовка путем получения бизнес образования как основного фактора, делающим данный процесс более интенсивным. Получается, что основным стратифицирующим признаком руководителя является профессиональный статус, который определяется, прежде всего, наличием специализированного образования и собственно профессионализмом, рассматриваемым как совокупность навыков, умений, технологий, профессиональной репутации.⁵⁹

Таким образом, профессионализация сегодня становится одной из важнейших проблем становления сообщества успешных и эффективных руководителей, так как обусловлена все нарастающей сложностью управления, увеличением масштабов управления, усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, обострением конкуренции, повышением роли социального фактора, постоянным экономическим риском.

Профессионализация руководителей является сложным процессом формирования потенциала специализированных знаний, приобретения практического опыта, что находится в прямой зависимости от личностно-психологических и деловых качеств, так как к руководству людьми необходима определенная предрасположенность.

Практический опыт руководителя не подкрепленный специальными знаниями в области управления не всегда позволяет ему решать проблемы, возникающие в процессе управления, так и теоретические знания, без опыта работы нередко становятся бесполезными. Тем не менее, до сих пор на большинстве российских предприятий основная часть руководителей, выросшие из рядовых позиций являются самоучками, осваивающие азы управленческого искусства на рабочем месте. При этом во избежание реализации принципа Питера, необходимы такие руководители, которые подкрепляют свой практический опыт новыми знаниями, приобретенными при обучении, переподготовке или повышении квалификации.

⁵⁸ Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 200 с.

⁵⁹ Мостовая И.В. Социальное расслоение: символический мир метаигры. Учебное пособие./ Институт «Открытое общество». М., 1996. с 118-119.

Многие руководители являются специалистами технико-технологического профиля, что является отправной точкой в их трудовой биографии. На советских предприятиях руководителями всех уровней становились выпускники технических вузов, как правило, начиная карьеру с должности производственного мастера. В период перестройки, когда предприятия и НИИ одно за другим приходили в упадок, техническая интеллигенция, оставшаяся не у дела, составила первичный резерв, откуда было рекрутировано большинство современных российских руководителей.

По мере должностного перемещения, должны совершенствоваться навыки и умения руководителей, аккумулироваться новые знания, приобретенные в период обучения, накладываться на практический опыт, развивая способности. В связи с этим выделяются два типа карьеры руководителя:

1. внутрифирменная – связана с продвижением руководителя в конкретной организации по пути должностного роста или работой в разных подразделениях на одном иерархическом уровне;

2. профессиональная – идет по линии специализации (совершенствование и рост в конкретной сфере деятельности, возможно в разных организациях).⁶⁰

По определению Р. Абрамова, профессионализм руководителя начинается со специального образования, которое дает индивиду определенный набор знаний и навыков, необходимых в профессии, знакомит с латентными нормами и профессиональными практиками, способствует усвоению профессионального этноса, предоставляет формальное подтверждение профессионального статуса в виде диплома и, следовательно, легитимирует претензии профессионала на экспертное знание.⁶¹

Мы позволим себе не согласиться с данным утверждением, так как получение специального образования не гарантирует профессионализм руководителей. Если в результате образования руководитель получает специальные знания и навыки, то это не значит, что он может их применить на практике по следующим причинам:

1. Особенности системы управления организацией не предоставляет возможностей их применения;

2. Личностно-психологические качества руководителя не позволяют применить специальные знания и навыки из-за не способности к обучению и научению, а также из-за отсутствия интереса к новому, познавательной и творческой активности;

3. Обучение проводилось для «галочки» или для пополнения «папки руководителя»;

⁶⁰ Образцы данных типов карьеры чаще всего демонстрируют руководители ключевых должностей компаний включенных в структуры холдингов, что является эффективным способом их профессионального роста.

⁶¹ Абрамов Р. Социальный анализ процессов профессионализации российских менеджеров./Рубеж. 2001. №16-17. С. 116.

4. Результаты обучения никак не отражаются в новом поведении руководителя или в ключевых показателях возглавляемого им подразделения или организации.

На сегодняшний день профессиональные руководители являются «штучным товаром», а на российских предприятиях существует весьма невысокий спрос на руководителей с новым, не стандартным типом мышления, поскольку пока ограничен круг компаний, которые осознали потребность в квалифицированных специалистах по управлению. В основном это крупные преуспевающие российские и транснациональные компании, применяющие разнообразные методики оценки личных, деловых и профессиональных качеств руководителей со всеми их преимуществами и недостатками.

В большинстве организаций позиции руководителя по-прежнему определяются не управленческим профессионализмом, а уровнем компетентности в конкретной сфере деятельности, что снова возвращает нас к реализации принципа Питера.

Четвертый блок модели формирования стиля руководителя составляют факторы системы управления организации, в которой он работает. Если у руководителя выработан определенный стиль, то данные факторы могут способствовать его укреплению или изменению, в частности:

➤ Стиль управления организацией отражает манеру управления организацией в целом. Так если организация придерживается демократического стиля, то возможно она требует соблюдения такого же стиля от всех руководителей, но стили одного или нескольких руководителей может не вписываться в организационную манеру управления, что требует его изменения. Только благодаря развитым личностно-психологическим характеристикам, а также деловым и профессиональным качествам руководитель может привести в соответствие свой стиль со стилем управления организацией. В противном случае такой «не гибкий» руководитель будет не уместен в организации и будет чувствовать себя достаточно не комфортно;

➤ Стиль вышестоящего руководства может вызвать эффект подражания, так как вышестоящие руководители выступают в роли своеобразных наставников, что вызывает потребность в адаптации и в постоянном доказывании своего назначения. Поэтому стиль руководства может копироваться, но с привнесением стилевых особенностей исходя из личностно-психологических характеристик. Руководитель может показывать своим боссам, что он достаточно демократичный, а с подчиненными общаться как автократ или же постоянно проявлять смекалку и предприимчивость под требования вышестоящих руководителей. Так, например, окна офиса президента Continental Airlines и Eastern Airlines Франко Лоренцо выходили на гараж. Если там стояла его машина, то вице-президенты знали, что босс из окна своего кабинета следит, кто ушел с работы раньше него. Порой кое-кто из вице-президентов оставлял свою машину на автостоянке и уезжал домой на такси.⁶²

⁶² Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 200 с.

➤ Организационные требования к руководителям. Оценка соответствия данным требованиям может происходить в процессе назначения, повышения в должности или перемещения управленческого работника с помощью разнообразных методов оценки труда руководителей. Если организация применяет адекватные методы оценки, то это снижает риск назначения потенциально некомпетентных кандидатов. Из-за сложности оценки и требований к управленческим кадрам многие руководители и кандидаты могут для себя решить, что они по личностно-психологическим, деловым, профессиональным качествам, а также по факторам системы управления не соответствуют той или иной управленческой должности, и что новая должность будет «огненной рубашкой». Сложность организационных требований подтверждают, те причины, по которым руководители меняют свой стиль управления – ради власти (статуса, положения) или для решения задач;

➤ Тип организационной культуры. Внутрифирменные ценности, традиции, моральный климат и рабочая атмосфера могут не в полной мере соответствовать личностно-психологическим, деловым и профессиональным качествам руководителя. Руководитель-демократ будет чувствовать себя не комфортно в организации с культурой, ориентированной на власть и силу, также как и автократ в культуре, ориентированной на деятельность. Только их способность к адаптации, определенная личностно-психологическими и деловыми качествами позволяет им изменить стили управления.

Исходной предпосылкой практического применения данной модели является, то что, зная личностно-психологические, деловые, профессиональные качества руководителя, а также факторы системы управления можно проследить процесс формирования стиля конкретного руководителя и определить его способность к его изменению.

В данной модели определяющее значение на формирование стиля руководителя имеют личностно-психологические качества, наличие которых предопределяет появление деловых и профессиональных качеств. Необходимо отметить, что применение данной модели зависит от наличия и достоверности разнообразных источников информации об условиях и тех обстоятельствах, которые способствовали формированию личностно-психологических качеств. А автор надеется, что предложенная модель станет рабочим инструментом, с помощью которого рядовые сотрудники определяют истоки стиля своих руководителей и выработают соответствующие паттерны поведения и взаимоотношений с ними.

ГЛАВА 4. ЛИЧНОСТЬ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ И СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Образ и качества риск-менеджера

В последние годы в перечне вакансий все чаще можно увидеть словосочетание «риск-менеджер» или «менеджер по управлению рисками». Почти каждый руководитель того или иного уровня управления может с уверенностью сказать, что по долгу службы выполняет определенные действия, связанные с оценкой и анализом рисков, исполняя при этом роль риск-менеджера. На современном рынке труда есть также специалисты, для которых управление рисками является профессией. Такой менеджер может быть как штатным сотрудником компании, так и внешним управляющим, оценивающим и анализирующим риски на контрактной основе, гарантией успеха служит его репутация в профессиональном сообществе.

Требования к риск-менеджеру высоки, так как он должен обладать знаниями в области риск-менеджмента, макро- и микроэкономики, банковского дела, рынка ценных бумаг, бухгалтерского учета различных типов организаций (страхового, финансового и нефинансового секторов). А также быть в курсе особенностей учета по международным стандартам, основ права, статистики, высшей математики, математического моделирования. Плюс владеть английским языком и даже иметь некоторые навыки программирования. Вот и получается, что больше всего в данной профессии людей с экономическим и техническим образованием.

Риск-менеджеру трудно приобрести хорошую репутацию (образ), на это уходят годы, а утратить её можно мгновенно проявив не профессионализм и некомпетентность и/или зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, проявив невоспитанность в любой другой форме. Поэтому для формирования положительного образа риск-менеджера важно всё: от наличия специфических знаний в области управления рисками до культуры речи, манеры поведения, одежда, интерьера офиса и т.д.

Современный руководитель должен обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, постоянно аккумулировать новую информацию, уважать закон и нравственные ценности, уметь выстраивать свой собственный имидж и сохранять профессиональную репутацию, но в нашей стране еще не сложилась правильная формула успеха руководителя. Например, формула успеха западных руководителей проста и выглядит следующим образом:

Успех = профессионализм + порядочность + имидж (образ)

Создание профессионального образа не является самоцелью для руководителя. Однако данный образ составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику и имеет глубокий практический смысл.

Понятие образа руководителя близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире руководителя, о его психологическом типе.

На наш взгляд, образ риск-менеджера должен формироваться из двух групп слагаемых:

1. Общих организаторских способностей и своеобразного таланта к руководству;
2. Специфических способностей, талантов и навыков в области управления рисками.

Первая группа слагаемых предполагает, что менеджер должен быть хорошим организатором, с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой.

Тем не менее, руководящие должности подчас занимают работники, не обладающие высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами руководителя и его эффективностью как работника не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть на удивление неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Они не осознают, что талант может способствовать эффективности только посредством целенаправленного труда. И, наоборот, в каждой организации есть высокоэффективные работники, не имеющие особых талантов.

Для реализации общих организаторских способностей и своеобразного таланта к руководству риск-менеджер должен обладать:

- профессионализмом и компетентностью, что является визитной карточкой его образа;
- нравственной надежностью, предполагающая способность на самосовершенствование и прежде всего – духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, то есть он обязан иметь широкие гуманитарные знания;
- гуманитарной образованностью. Благодаря гуманитарной культуре менеджер приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке. Например, в Японии, эта культура считается важнейшим компонентом внутреннего мира менеджера и составляющей его имиджа;
- психотехническими навыками. Психотехника представляет собой систему взаимосвязанных операций, направленных на изменение состояний, мотивов,

установок и т.д. у личности, на которую оказывает воздействие менеджер. Он должен рассматривать психологию как систему практических действий, которые опираются на системный анализ общения.⁶³

Вторая группа слагаемых образа риск-менеджера предполагает прямое применение своих специфических способностей, талантов и навыков в области управления рисками, что выражается в постоянном исследовании и анализе рисков и рискообразующих факторов, а также в последующем принятии соответствующих решений в условиях неопределенности. Для уменьшения неопределенности от риск-менеджера требуется анализировать информацию и на основе новых полученных данных формировать необходимое решение. Особенно это относится к решениям проблем и задач стратегического и тактического характера. Постоянное исследование, анализ и оценка рисков и рискообразующих факторов не только является исключительно эффективной формой повышения профессиональной квалификации риск-менеджера, но и существенно способствует научности, динамичности, перспективности и в итоге конструктивному выполнению им функций управления с более высоким качеством.

Для риск-менеджера любого уровня проведение анализа и оценки рисков является необходимой составной частью работы. Кроме того, усложнение возникающих проблем в области управления рисками и процессов управления требует творческого подхода, что невозможно без проведения и использования результатов анализа и оценки, без внедрения передовых достижений науки в различных отраслях знаний, особенно в теории риска.

В управленческой литературе сложилось мнение, что руководитель в современных условиях должен до 30% рабочего времени уделять анализу и оценке, то есть исследовательским работам. На наш взгляд в связи со спецификой труда риск-менеджера процент рабочего времени на анализ и оценку рисков может быть увеличен до 50-60%, так как с постоянным усложнением условий внешней среды рисковые тенденции будут только усиливаться.

Поскольку риск-менеджер в своей деятельности должен широко использовать исследовательский подход, ему необходимо знать и уметь применять принципы, методы и инструментарий по управлению рисками, организовывать и проводить эту работу и используя ее результаты. Применение исследовательского подхода в деятельности риск-менеджера соответствует тенденциям мышления современного управленца и является потребностью современного периода развития экономики в условиях рыночных отношений и конкуренции.

Обобщая слагаемые образа риск-менеджера, выделим следующие требования, которым он должен соответствовать:

- профессиональная компетентность в области управления рисками;

⁶³ Имидж менеджера: Методические рекомендации /Сост. Т.В.Барт. – Ульяновск: УлГТУ/, 2001. – С. 6.

- креативность (умение решать творческие задачи);
- научная интуиция;
- заинтересованность в объективных результатах своей работы;
- деловитость (оперативность, собранность, умение переключаться с одного вида деятельности на другой, коммуникативность, независимость суждений, мотивированность действий);
- психологическая устойчивость.

В соответствии с данными требованиями риск-менеджер должен обладать следующими необходимыми личными и профессиональными качествами (табл.14).

Таблица 14. Характеристика основных личных и профессиональных качеств, необходимых риск-менеджеру

Личные и профессиональные качества риск-менеджера	Характеристика
Личные качества риск-менеджера	
Целеустремленность	Умение выбрать ясную и определенную цель, стремиться к ее достижению на базе поиска новых путей, вариантов и возможных решений
Объективность	Внутренняя потребность к восприятию и отражение в своей деятельности реального, достоверного и адекватного состояния исследуемого объекта и предмета
Рациональность	Способность разумно обосновать практически полезное решение, соответствующее поставленной цели, при минимуме используемых ресурсов
Добросовестность	Внутреннее желание и возможность: выполнять свою работу и обязательства честно, с высоким уровнем качества, в заданные сроки, с меньшим использованием ресурсов; гарантировать правильность информационного отражения всех результатов анализов и оценок;
Настойчивость	Упорство и твердость в достижении поставленных целей, в сочетании с использованием методов управления рисками, умение объективно не обращать внимание на возникающие трудности во внутренней и внешней среде
Креативность	Умение: конструктивно, творчески работать; ставить реальные цели; выдвигать обоснованные гипотезы; определять новые методологические и методические способы эффективного решения задач в области управления рисками
Адаптивность	Умение приспосабливаться к изменяющимся целям управления и условиям деятельности, применяя различный арсенал объективных методов и принципов управления рисками
Профессиональные качества риск-менеджера	
Профессиональная компетентность	Наличие современных знаний, умений и навыков квалифицированно выполнять свою работу
	Способность и умение привлекать работников своего

Аттрактивность	подразделения к творческой работе, используя их энтузиазм и не прибегая к принудительным мерам и материальным стимулам
Оперативность	Умение и желание быстро принимать решения на основе своевременного проведения анализа рисков ситуации, предупреждая и предотвращая появляющиеся негативные отклонения
Предвидение и научная интуиция	Способность реально определять последствия, формировать ясный прогноз будущего развития рисков или рискообразующих факторов, а также использования современных методов прогнозирования и научной интуиции
Заинтересованность	Способность и желание постоянно выявлять рискованные проблемы в сфере бизнеса организации и решать их современными методами менеджмента в зависимости не только от материального вознаграждения, но и в силу профессионального отношения к делу и повышения своей квалификации.

Слагаемые образа риск-менеджера и его различные качества отражают идеал и/или идеальный образ риск-менеджера, подкрепленный утверждением, что работа любого менеджера круглосуточная и это не занятие, а состояние, а возможно, даже состояние души.

Исходя из того, что риски в современном бизнесе динамичны и постоянно развиваются, снизить негативные последствия рисков может лишь тот, кто умеет эффективно контролировать и управлять ими в условиях изменяющейся внешней среды. Вследствие этого профессия риск-менеджера на сегодняшний день является одной из самых молодых и популярных, высоко ценится в различных сферах современного бизнеса.

Одним из важных конкурентных преимуществ компании на рынке является быстрая реакция на все изменения, касаются ли они действий конкурентов или государственных органов. Прописывать будущие возможные сценарии и определять границы опасности - вот те основные функции, которые возлагаются на квалифицированного риск-менеджера. Профессиональные риск-менеджеры заняты анализом ситуации, оценкой разнообразных рисков и просчетов возможных негативных последствий изо дня в день в течение всего трудового времени. От работы данных специалистов по риск-менеджменту во многом зависит не только развитие, но и само будущее компании.

К сожалению, в современной практике все чаще происходит подмена понятия риск-менеджера, которому приписывают должностные полномочия финансового аналитика. Несомненно, риск-менеджер занимается финансовым анализом, но сам анализ происходит на несколько другом уровне. Поэтому необходимо четко разграничивать то, какие функции входят в компетенцию риск-менеджера, а какие являются прямыми обязанностями финансового аналитика.

Риск-менеджер в первую очередь дает экономическую оценку рискам, принимаемым на себя компанией, занимаясь страхованием, хеджированием, резервированием и лимитированием. Он занимается снижением рисков, используя современные финансовые методики и инструменты. Риск-менеджер

выявляет возможные слабые места при исследовании бизнес-процессов и самое главное - проводит оценку стоимости операционных рисков, информируя руководство о наличии непокрытых рисков, а также их стоимости. Более того, другой немаловажной функцией менеджера, занимающегося расчетами рисков, является проверка наличия и выполнения процедур уменьшения операционных рисков, что представляет собой одну из главных задач не только риск-менеджера, но и компании.

Современная управленческая наука в своем инструментарии имеет множество способов и методов управления рисками организации, что согласуется с такими понятиями, как осмотрительность, оценка, осторожность и критический анализ в бизнес-процессах. Таким образом, риск-менеджер – это человек, в круг обязанностей которого входят предотвращение непродуманных или неверных бизнес-шагов, контроль за бизнес-процессами, особенно тех, что касаются финансовой стороны компании. Риск-менеджмент – это не только инструмент для коммерческих и общественных организаций, но в первую очередь – руководство для любых действий организации в долгосрочном или краткосрочном периоде. Это понятие включает в себя анализ и оценку не только сильных, но и слабых сторон организации с точки зрения участия в различных бизнес-процессах и взаимодействия со всевозможными видами деловой активности.

Профессия риск-менеджера требует специальных знаний и компетенции в сфере управления различными рисками. Поэтому сегодня к данной профессии предъявляется ряд высоких и компетентных требований. Перечислим лишь некоторые основные критерии, предполагаемые на позиции высококвалифицированного профессионала риск-менеджмента.

Риск-менеджер должен не только знать, но и уметь применять широкий спектр инструментов риск-менеджмента и страхования, а также эффективно использовать возможности страхового рынка для создания системы защиты организации. Он напрямую участвует в создании поиска-разведки внутри и извне организации для сбора и хранения информации о действиях, влияющих на управление рисками. Более того, он оценивает эффективность программы риск-менеджмента в компании и квалифицированно управляет вверенным ему подразделением. От результатов его трудовой активности в первую очередь зависят достижения в сфере риск-менеджмента, а также эффективность программы управления рисками в долгосрочной перспективе (табл. 15).

На практике можно выделить несколько причин для создания должности риск-менеджера в компании, влияющие на решение учредить новую позицию профессионала, занимающегося оценкой будущих рисков:

- централизация и координация управления рисками;
- внедрение интегрированного подхода к процессу управления рисками;
- улучшение информированности руководства о рискованной позиции или деятельности организации.

Наиболее важными квалификационными составляющими для занятия должности риск-менеджера, в свою очередь, являются такие качества, как

коммуникабельность, способность управлять, знание учета и отчетности, знание финансов, математики и статистики, образование в области риск-менеджмента.

Таблица 15. Основные различия между риск-менеджером и функциональным руководителем⁶⁴

Риск-менеджер	Функциональный руководитель
Имеет уникальную цель при анализе и оценке конкретного риска, в идеале - четко поставленную и подробно описанную	Организует исполнение ряда стабильных функции возложенных на возглавляемое подразделение
Отслеживает риски, существование которых ограничено во времени (кратковременность, разнообразие)	Руководит постоянно действующим подразделением
Управляет постоянной и временной командой, причем ее состав в зависимости от действия различных рисков может изменяться, а участники – иметь двойное подчинение риск-менеджеру и своему функциональному руководителю	Управляет относительно стабильным коллективом сотрудников
Обычно в подчинении – команда разнопрофильных специалистов	Как правило, в подчинении группа специалистов одной или смежных специальностей
Может не быть специалистом в предметной области рисков	Зачастую разбирается в предметной области лучше всех своих подчиненных
Карьера в основном «горизонтальная», рост состоит в управлении все более сложными масштабными рисками	Стремится сделать «вертикальную» карьеру занимая все более высокие посты в своей функциональной сфере
Главная мотивация – бонус, зависящий от результатов (степени снижения/ликвидации непредвиденных неблагоприятных факторов)	Основной фактор мотивации – стабильный фиксированный оклад

В отношении роли риск-менеджера как одной из важных составляющих его образа, то на него как на высококвалифицированного специалиста, возлагается ответственность за каждодневную реализацию программы управления рисками и повышение уровня осознания важности вопросов риск-менеджмента внутри организации. Он должен осуществлять не только ежедневный мониторинг состояния дел, но и обмениваться опытом и суждением с другими структурными подразделениями. Более того, специалист по риск-менеджменту несет ответственность за соответствующий процесс идентификации и анализа риска на самой ранней стадии реализации нового проекта, ставя в известность вышестоящее руководство. В зависимости от размера организации и объема работы, связанной с оценкой всевозможных

⁶⁴ Таблица составлена на основе: Риски есть, системы нет. А есть ли риск-менеджмент? [Электронный ресурс] // «Банковское дело в Москве», февраль 2006 г. URL: www.risk-manage.ru

рисков, функции риск-менеджера могут быть возложены на одного специалиста или на отдельное подразделение. Думается, что большинство руководителей и специалистов по управлению персоналом согласятся с мнением, что функции сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками, должны быть четко определены и сформулированы, для того чтобы избежать будущих ошибок.

Для успешного осуществления менеджерами своего труда в области управления рисками необходимо выбрать форму организации данного труда. На наш взгляд, наиболее предпочтительной формой является создание в компании структурного подразделения, отдела или службы, занимающейся непосредственно управлением рисками и рисковыми вложениями капитала. На практике работа данной службы обычно находится под координацией и контролем либо финансового директора, либо начальника финансово-экономического департамента компании.

К сожалению, на данный момент в России пока еще отсутствует сформировавшийся спрос на услуги по управлению рисками и рисковыми вложениями. Например, в ПАО «Газпром нефть» отсутствует подразделение по управлению рисками, но существует Департамент внутреннего аудита, который анализирует и отслеживает риски и с 2008 года осуществляет внедрение интегрированной системы управления рисками (ИСУР). В ПАО «Лукойл» деятельность по управлению рисками осуществляет Главное управление по общим вопросам, корпоративной безопасности и связи. В ОАО «ТНК-ВР» контроль основных рисков осуществлял Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды (Комитет по ОТ, ПБ и ООС), который был сформирован при Совете директоров.

Прогнозируем, что это продлится недолго с учетом современной ситуации рыночных отношений и ростом роли бизнеса в современной деловой среде. Крупные российские компании уже осознали важность оценки рисков и осуществляют различные финансовые операции сегодня с учетом потерь финансовых рисков (ценовых, кредитных или операционных), тем самым заблаговременно страхуя себя от возможных неудач.

Схематично изобразим структуру службы (департамента) управления рисками (рис.8)



Рис. 8. Структура службы управления рисками в организации

Место службы и специфика ее построения во многом зависят и от специфики деятельности организации. Данная служба должна подчиняться руководству организации для эффективного выполнения риск-менеджером своих функций как руководителя службы. Данную службу нельзя создавать как подраздел какого-либо функционального отдела, она должна быть обязательно самостоятельным звеном организации.

Также очень важно определить права и обязанности персонала службы и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности.

По нашему мнению, существенным недостатком образа риск-менеджера на сегодняшний день является тесная привязка его функций по управлению и контролю рисков связанных в основном с финансовой, страховой и кредитной деятельностью организации, что оправдано существенной ролью финансовой деятельности. Если исходить из того, что компании подвержены рискам связанные с основной деятельностью, а также иной деятельностью объединенной с основной, то анализ и оценка рисков по финансовой, страховой и кредитной деятельности организации не исчерпывается.

Риск-менеджер как руководитель службы управления рисками должен учесть, то, что на его компанию действуют присущие риски и рискообразующие факторы, связанные с основной деятельностью и воздействующие только на конкретный вид риска, а также интегральные (обобщенные) рискообразующие факторы, оказывающие влияние на риски сразу нескольких видов.

В связи с этим штат отделов службы управления рисками должен быть укомплектован из специалистов по конкретным рискам, которые собирают и обрабатывают информацию о рисках, отслеживают их, а руководитель службы на основе результатов работы своих подчиненных принимает соответствующее решение и докладывает руководству организации.

Итак, становление и развитие истинного образа риск-менеджера в значительной степени зависит от наличия соответствующих условий для развития и отбора профильных специалистов в данной области. В России отсутствует налаженная система подготовки и переподготовки специалистов высокого уровня по управлению рисками, так как профессия риск-менеджера считается относительно новой. Таким образом, возникает вопрос о необходимости целенаправленной разработки специальной программы профессиональной подготовки квалифицированных риск-менеджеров, отвечающих современным требованиям рыночной экономики.

4.2. Личность и стиль руководителя малого предприятия

С начала экономических реформ процессы становления и развития малого бизнеса в России являются достаточно сложными, так как связаны с большим количеством как внешних, так и внутренних проблем, но в целом

наблюдаются положительные тенденции в развитии этого важнейшего сектора экономики даже вопреки несовершенству законодательства.

Руководитель (предприниматель) малого предприятия (бизнеса) является его основой и его роль достаточно велика, так как он одновременно и руководитель и собственник. А от его личных качеств, способностей и устремлений зависит не только судьба своего предприятия, но и вектор развития малого бизнеса в целом.

Малое предприятие обладает следующими особенностями, которые определяют зависимость результатов его функционирования от личных, деловых и профессиональных качеств руководителя и его стиля управления:

1. Единство право собственности и управления малым предприятием, так как зачастую руководитель и собственник малого предприятия являются одним лицом. По данной особенности американский экономист Ф. Уокер указывает на сочетание в предпринимательской деятельности двух различных функций:

✓ функции владельца предприятия, организующего производство с целью получения дохода;

✓ функции собственника капитала, имеющего право на использование (потребление) полученной прибыли как процента на вложенный капитал.⁶⁵

2. Малый размер предприятия способствует появлению личностных отношений между руководителем (хозяином) и работниками, что в определенных условиях позволяет добиваться как высокой, так и низкой мотивации персонала, а также большей или меньшей степени его удовлетворенности трудом;

3. Руководитель несет полную ответственность за конечные результаты деятельности своего предприятия, так как непосредственно включен в хозяйственный процесс (производство, продажи, оказание услуг) и одновременно ограничен размером предприятия. Хотя на практике есть много случаев, когда руководитель перекладывает ответственность на персонал, объясняя низкие продажи плохой работой продавцов и т.д.;

4. Экономическая и социальная незащищенность работников. Такая незащищенность проявляется в том, что благополучие персонала напрямую зависит от руководителя. В современных условиях предприниматели идут на разные хитрости, чтобы сократить затраты. Данные хитрости могут касаться как трудоустройства работников (зачастую не официального), так и «справедливого» распределения благ (начисления премий и бонусов работникам после высоких продаж и повышения прибыли).

Каждое созданное предприятие (бизнес) является для предпринимателя его своеобразным детищем, а по сути, его ребенком, которого он должен

⁶⁵ Плотникова О.А. Малое предпринимательство и его роль в обеспечении развития национальной экономики РФ. Монография. Под общей редакцией: С.Г. Родина и В.К. Криворученко. – М.: Моск. гуманитарн. Ун-т, 2006. – 216 с.

растить и развивать, но в российских условиях предприниматели, потерпев неудачу или потеряв интерес к делу, с особой легкостью закрывают его (продают) и создают новое предприятие (бизнес). В этом случае потери самого предпринимателя могут быть небольшими или вообще отсутствовать, так как возможно новое дело в краткосрочной перспективе принесет более высокий доход.

Здесь следует, задасться следующими вопросами: Почему предприниматели так легко «переключаются» с одного бизнеса на другой? Почему они предают свою бизнес-идею и загораются новой?

Ответы на данные вопросы лежат в плоскости того, что предприниматель, находясь в непрерывном поиске новых возможностей, мало внимания уделяет развитию и совершенствованию существующего дела, и при удачном стечении обстоятельств начинает новое дело в надежде на более высокий доход, не добившись высоких результатов в предыдущем бизнесе. Поэтому в российской экономике в целом не наблюдается качественного развития малого бизнеса, и тем самым на сегодняшний день обеспечивается лишь количественный рост малых предприятий.

Кроме того, такая ситуация усугубляется относительной легкостью создания малого предприятия, так как основной недостаток заключается в том, что способности и возможности предпринимателя вести дело проверяются только в процессе функционирования нового предприятия, поэтому у них:

- отсутствует мотивация в получении профессиональных знаний;
- отсутствует мотивация повышать эффективность деятельности существующего бизнеса и совершенствовать внутренние бизнес-процессы;
- отсутствует система учета хозяйственной деятельности (поскольку малые предприятия для расчета и уплаты налогов могут вести учет по упрощенной системе, информационной базы для принятия качественных управленческих решений, как правило, в них нет);
- ориентированы на краткосрочную перспективу без использования планирования и регулярного менеджмента, отрицание стратегического подхода из-за нестабильности внешней среды.

Вышеперечисленные недостатки способствуют формированию отношения предпринимателей к своему бизнесу как к «временному явлению». И даже в такой ситуации в управленческой литературе на основе практического опыта отражен портрет «идеального» руководителя малого бизнеса, который должен:

1. Обладать высокими профессиональными и личностными качествами (без уточнения каких именно качеств);
2. Обладать большей гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспособлять деятельность предприятия к меняющимся условиям (при этом отрицая стратегический подход);
3. Обладать способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы (в условиях доминирования личностных отношений);

4. Воспринимать подчиненных как группу, а не как отдельных индивидов, и общаться с ними как с группой;

5. Не формализовать отношения в коллективе, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия;

6. Обладать высокой способностью влиять на окружающих;

7. Уметь обучать и развивать подчиненных;

8. Нести ответственность за результаты работы в целом и атмосферу в коллективе.

По мнению Дорофеевой О.Н. перечисленные требования характеризуют грамотного и профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.⁶⁶

Для определения различных качеств и стиля управления руководителей малых предприятий необходимо использовать модель формирования стиля руководителя, рассмотренную в п.3.3. Если исходить из того, что такие руководители практически с нуля создают свои предприятия, то у них наблюдаются ярко выраженные предпринимательские способности, которые позволяют достаточно успешно заниматься предпринимательской деятельностью, находить и использовать наилучшее сочетание ресурсов, а также идти на определенный риск, необходимый для достижения целей.

Кроме того, предпринимательские способности предполагают наличие и других способностей, таких как смекалка, предприимчивость, инициативность и деловитость, а также способности к налаживанию контактов и договоренностей. В таблице 16 представлены три блока положительных качеств руководителя малого предприятия, сформированные на основе модели формирования стиля руководителя.

Таблица 16. Основные положительные качества руководителя малого предприятия

Личностно-психологические качества	Деловые качества	Профессиональные качества
Самостоятельность	Умение убеждать	Умение делегировать
Склонность к риску	Внимание к деталям	Организаторские способности
Коммуникабельность	Быстрая реакция	Компетентность
Энергичность	Нацеленность на результат	Способность к целеполаганию
Ответственность	Умение вести переговоры	Способность к планированию
Решительность	Умение соблюдать договоренности	Способность к самообучению
Нравственность	Умение расставлять приоритеты в работе	Способность найти простое решение сложных проблем

⁶⁶ Дорофеева О.Н. Особенности менеджмента в малом бизнесе // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестн. науч.-исслед. центра корпоративного права и управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. 2008. №3.

Естественно, руководитель, как и любой другой человек не может иметь только положительные качества. Многие руководители малых предприятий по способу ведения бизнеса напоминают «Поджигателей» И. Адизеса, так как, успешно генерируя бизнес-идеи и создавая новые предприятия, они зачастую не обладают организаторскими способностями, а также способностями к текущему планированию и мотивации персонала и сосредотачивают свое внимание на контроле (табл.17).

Таблица 17. Основные отрицательные качества руководителя малого предприятия

Личностно-психологические качества	Деловые качества	Профессиональные качества
Завистливость	Неумение убеждать	Неумение делегировать
Грубость и вспыльчивость	Низкое внимание к деталям	Низкие организаторские способности
Бесчувственность	Замедленная реакция	Низкая компетентность
Чрезмерная энергичность	Нацеленность сиюминутную выгоду и на краткосрочный результат	Отсутствие способности к целеполаганию
Безответственность	Неумение вести переговоры	Отсутствие способность к планированию
Нерешительность	Неумение соблюдать договоренности	Отсутствие способность к самообучению
Нетерпимость	Неумение расставлять приоритеты в работе	Способность найти сложное решение простых проблем

Отраженные в таблицах 16 и 17 положительные и отрицательные качества руководителя малого предприятия порождают определенное поведение и соответственно различные стили руководства. Следует иметь в виду, что любой руководитель малого предприятия не может обладать набором только одних качеств, так как присутствует их сочетание с преобладанием либо положительных, либо отрицательных. В связи с этим можно выделить следующие характерные стили управления руководителя малого предприятия (табл.18.).

Таблица 18. Основные стили руководителя малого предприятия

№	Стиль руководства	Содержание стиля
1	Диктатор	Ориентирован на производство и уделяет минимум внимания своим сотрудникам. Работа под началом такого руководителя не приносит удовлетворения ни ему, ни персоналу.
2	Демократ	Прямая противоположность диктатору. Включает в себя все преимущества и недостатки классического демократического стиля управления.
3	Пессимист	В основном не вмешивается в основной ход рабочих событий, тем самым нет перспектив развития бизнеса, что ведет к его упадку.
4	Манипулятор	Пытается во всем достичь компромисса, при помощи которого успешно манипулирует людьми

5	Организатор	Продуктивный тип руководителя, учитывает нужды производства и потребности и интересу сотрудников. Устремлен на инновации и нацелен на постоянное развитие бизнеса
6	Директивный	Руководитель, жестко регламентирует задачи и методы деятельности подчиненных, сосредотачивает решение всех вопросов в своих руках, при этом практически не советуется с подчиненными, не терпит возражений и обсуждения своих решений, что объясняется психологией поведения «собственника» или «хозяина», либо опасениями, что никто кроме него не сможет принять правильного решения, а это может повлечь отрицательный результат работы малого предприятия.
7	Товарищеский	Близок демократическому стилю. Руководитель информирует коллектив о своих планах по бизнесу, советуется с ним и считается с его мнением в процессе принятия решений. Кроме того, он избегает навязывания своего мнения подчиненным, обсуждает с ними возможные варианты, предоставляет сотрудникам самостоятельность. Руководитель находится в товарищеских отношениях с подчиненными, хотя и соблюдает необходимую дистанцию. Он отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования, и применяют главным образом экономические и социально-психологические методы руководства, но при необходимости может прибегнуть и к приказу.
8	Попустительский	Близок к «пессимисту», так как данный стиль характерен для руководителей, назначенных на основании родственных или дружеских связей. Такой руководитель характеризуется нерешительностью и отсутствием твердости при принятии решений. Задачи он ставит в самой общей форме, практически не контролируя процесс их выполнения. Пассивно относится к ходу работы, как будто выполняет неинтересную и нудную работу, делая тем самым кому-то одолжение. Иногда стремится передать решение вопросов своей компетенции кому-то из подчиненных, удаляясь от принятия решений.

Кроме рассмотренных выше стилей руководителей малых предприятий в управленческой литературе выделяются стили в зависимости от цели создания бизнеса, от характера деятельности, в зависимости от условий и содержания предпринимательской деятельности, в зависимости от мотивации и особенностей вхождения в бизнес.⁶⁷

На наш взгляд наибольший интерес представляет статья Жемчужниковой Ю.Г. «Психологический портрет предпринимателя», которая рассматривает психологические особенности предпринимателей в соответствии со стадиями развития их дела. На начальном этапе создания собственного бизнеса наиболее

⁶⁷ Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник. М.: Приор-издат, 2007. С. 26.; Алейников А. Н. Предпринимательская деятельность: учеб.-практ. пособие. М.: Новое знание, 2003. С. 33–36.

важным качеством, на её взгляд, является такое качество, как смелость, которое помогает в поиске ресурсов и средств для развития, а также морально стимулирует к деятельности подчиненных.

На стадии активного функционирования бизнеса руководитель сталкивается с проблемой расстановки кадров, распределении должностей, зачастую делая выбор между человеческими отношениями и эффективностью собственного дела. Поэтому на данной стадии развития важны такие качества предпринимателя, как решительность, организованность и целеустремленность.⁶⁸

В связи с этим Жемчужникова Ю.Г. делит предпринимателей на три условных типа:

1. «Работающий владелец» – человек, ставящий главной ценностью своей жизни - работу. Такому типу присущи трудоголизм, владение обширными знаниями и навыками;

2. «Хозяин» – владелец фирмы, ставящий во главе свои собственные интересы. Он может оставаться безучастным в руководстве компании, отдав управление менеджерам.

3. «Неопределившийся» – данный тип находится в промежуточном положении между «работающим владельцем» и «хозяином».⁶⁹

В свою очередь мы можем добавить следующие стили руководителя малого предприятия в зависимости от психологических свойств личности:

1. «Свой парень» – эмоционально устойчивый, добрый, отзывчивый человек, легко вступающий в контакт с окружающими, адаптирующийся в сложных ситуациях, имеющий высокий уровень интеллекта, способный логически мыслить, мотивированный на достижение успеха;

2. «Супермен» – смелые в социальном и эмоциональном плане люди, способные быстро реагировать на изменение окружающей обстановки, имеющие средний или ниже среднего уровень интеллекта. Они легко и быстро находят контакт с окружающими, стремятся к лидерству. Недостаток интеллекта с избытком компенсируется спокойствием, невозмутимостью, уверенностью в собственных силах, способностью держать ситуацию под контролем;

3. «Волк-одиночка» – характеризуется погруженностью в себя, замкнутостью, закрытостью, нежеланием вступать в какие-либо социальные контакты. Они не стремятся произвести впечатление на окружающих и не отличаются чуткостью и проницательностью во всем, что касается межличностных отношений. Эти люди не терпят руководства над собой и сами не стремятся руководить. Они мотивированы на достижение успеха, но хотят добиться его самостоятельно;

4. «Формальный руководитель» – это люди с высоким уровнем самоконтроля, разделяющие общепринятые нормы и правила, склонные брать

⁶⁸ Жемчужникова Ю.Г. Психологический портрет предпринимателя // «Российское предпринимательство» № 3 / 2001 г. с. 58-62.

⁶⁹ Там же. С. 60.

на себя ответственность за принятие решения, эффективные в деятельности, требующей постоянства, настойчивости и упорства. Представители этого типа требуют беспрекословного выполнения своих распоряжений, любят трудолюбивых людей и не склонны потакать чьим-то слабостям или вникать в чужие проблемы.

Исходя из содержания всех рассмотренных выше стилей руководства, следует отметить, что образ (включая его личность и стиль) российского руководителя малого предприятия должен ассоциироваться с хорошим здоровьем, энергичностью и оптимистическими взглядами в будущее. А его интеллектуальные способности отражают развитое мышление, умение работать с информацией, а также продуктивное воображение, интуицию, организационные способности, способности к переговорам, умение отстаивать свою позицию, умеренную склонность к риску, развитый самоанализ, стремлении к саморазвитию и достижению цели.

Перечисленные ассоциации, к сожалению, опять возвращают нас к портрету «идеального руководителя», который при решении проблем управления малым предприятием должен отчетливо представлять основные функции управления: анализировать, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Управленческая литература отчетливо рисует портрет «идеального руководителя» в любой сфере деятельности и любого уровня управления, вместо того, чтобы сосредоточить внимание на их детальном рассмотрении (особенно негативных сторон) и не заниматься обобщением.

4.3. Личность и стиль руководителя высшего учебного заведения

Прежде чем рассматривать личность и стиль руководителя ВУЗа (ректора) необходимо определить роль данного учебного заведения в современных условиях. Для начала следует отметить тот факт, что ВУЗ является слабо изученной с точки зрения теоретического и практического менеджмента организация. В настоящее время управленческая наука еще не разработала единые научно обоснованные и эмпирически апробированные стандарты и методы управления в российских ВУЗах в современных условиях. Научное и практическое направление исследований под условным названием университетский менеджмент еще только формируется. При этом западные теории и методики университетского менеджмента практически невозможно применять, так как условия формирования, существования и развития образовательной системы на западе и России разные.

Современный ВУЗ является субъектом рыночной экономики, испытывающий в первую очередь влияние политико-правовых и экономических факторов внешней среды. В частности влияние политико-правовых факторов обусловлено целями и задачами социальной политики

государства и нормативно-правовыми документами, регулирующими образовательную сферу (формирование и распределение бюджетных мест в Министерстве образования, объем финансирования из госбюджета, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012, а также разнообразные приказы и распоряжения Министерства).

Влияние экономического фактора обусловлено общей нездоровой экономической ситуацией в стране, ростом цен, инфляции и безработицы, сокращением занятости и ситуаций на рынке труда, рост конкуренции между ВУЗами за бюджетные и внебюджетные средства. Данные факторы внешней среды постоянно меняются, являются не подконтрольными и достаточно неопределенными для ВУЗов, что и усиливает их синергетический эффект.

Если исходить из того, что большинство современных ВУЗов являются бюджетными организациями со столетней и более историей существования, то их тип системы управления определяется как традиционная вертикальная: администрация (ректорат, ученый совет) – факультет (декан, ученый совет) – кафедра (заведующий кафедрой). Эта традиционная схема управления совершенствовалась столетиями, однако она мало приспособлена для быстрой реакции на факторы внешней среды и не имеет эффективных механизмов для существенного повышения производительности труда в научно-образовательной сфере.

И, как правило, высшее звено в системе управления ВУЗом представлено ректором, проректорами, координирующими деятельность всех подразделений по конкретным направлениям (международная деятельность, информатизация, воспитательная работа, учебно-методическая и организационная работа.). Есть также проректоры, обеспечивающие систему жизнеобеспечения вуза, например проректор по административно-хозяйственной работе, проректор по безопасности, и даже проректор по празднованию столетия ВУЗа.

Университетские системы управления по своей природе, способам существования и функционирования традиционно консервативны, бюрократичны и жестко централизованы. Что позволяет им плохо приспособляться к меняющимся факторам внешней среды и тем самым до известной степени способствуют сохранению преемственности сложившихся и нарождающихся экономических и нравственных ценностей.

Таким образом, можно выделить следующие особенности системы управления ВУЗом:

1. Большинство российских университетов являются автономными и используют закрытую модель управления, основанную на линейно-функциональной организационной структуре управления со всеми ее преимуществами и недостатками;

2. Основные функции управления (планирование, организация, мотивирования и контроля) имеют определенные особенности реализации в условиях ВУЗа, а также возрастает роль и специфических функций, таких как

управление научной деятельностью, управление проектами и комплексными программами;

3. Большинство ВУЗов России это бюджетные организации, учредителем которых является Минобрнауки. Следовательно, организация управления различными процессами в ВУЗе должна строго согласовываться с Бюджетным кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации». С бюджетным кодексом вступают в противоречие отдельные положения других законодательных федеральных актов – обеими частями Налогового Кодекса Российской Федерации, Инструкций Минфина Российской Федерации и других. Поэтому часто складывается ситуация, когда ректор ВУЗа, как работник бюджетной сферы, часто не может не нарушать положения инструкций и законов и т.д., так как в них изначально заложены противоречия либо сложные финансовые ситуации не прописаны или трактуются разными контролирующими органами по-разному;

4. Чем крупнее ВУЗ, тем больше у него структурных подразделений и отделов. Поэтому эффективность управления в ВУЗе должна обеспечиваться строгим вертикальным взаимодействием между руководителями высшего звена, руководителями среднего звена и подчиненными, при отсутствии или минимуме самостоятельности в принятии решений подразделениями или с элементами обязательных согласований с ректоратом своих решений, что ведет к бюрократизации и не гибкому реагированию ВУЗа как системы к новым требованиям внешней среды.

Как пишет Семкин Б.В. «в вузах отчетливо прослеживаются элементы матричной организационной структуры, предполагающей реализацию ряда задач с использованием технологии управления проектами. Главной особенностью матричной структуры является наличие специально-действующего органа, занимающегося инициированием и выполнением назревших комплексных программ. При этом механизм взаимодействия между линейно-функциональной и программно-целевой структурами основан на распределении прав и функций между линейными и функциональными программно-целевыми органами. По каждой целевой программе в линейно-функциональных блоках назначаются ответственные исполнители, которые находятся в двойном подчинении: по вертикали – у руководителя соответствующего организационного комплекса, а по горизонтали у целевого руководителя».⁷⁰

На практике получается, что ВУЗ, имеющий линейно-функциональную структуру управления создает в ней надстройку в виде матричной структуры, которая на наш взгляд не может эффективно функционировать, так как нарушается принцип единства руководства (исполнители в двойном подчинении) и приводит к конфликту базиса (линейно-функциональная

⁷⁰ Семкин Б.В. Матричная схема управления крупным вузом в условиях рынков труда и образовательных услуг. Информационно-коммуникационные технологии в управлении вузом: Материалы всероссийской научно-практической конференции (25-28 февр. 2003 года) / ПетрГУ. - Петрозаводск, 2003. - 168 с.

структура) и надстройки (матричная структура). Любой проект или решение в общем случае требует согласования со многими службами и ответственными лицами ВУЗа, а это может требовать значительного количества времени и общих усилий, что ведет к бюрократическим проволочкам и волоките при принятии решений;

5. ВУЗы не всегда обладают эффективной системой распределения и делегирования полномочий, несмотря на наличие обилия документов, таких как устав, положения, распоряжения, должностные инструкции, приказы о распределении и закреплении обязанностей, которые только укрепляют внутри вузовскую бюрократию. Кроме того, чем крупнее ВУЗ, тем слабее коммуникационная система, которая не справляется с избыточными информационными потоками, не выполняются отдельные функции, так как считается, что они выполняются всеми и происходит дублирование управленческих функций внутри ВУЗа в основном из-за наличия множества проректоров и введения новых должностей типа президента университета, советника ректора и т.д.

Исходя из рассмотренных особенностей, можно сказать, что современный ВУЗ является механистической системой со строго определенным набором функций, распределенных между подсистемами и элементами (подразделениями). Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники подразделений перестают видеть конечные результаты труда ВУЗа в целом и осознавать свое место в общем механизме. Такая система заставляет сотрудников хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата.

ВУЗ как сложно организованная механистическая система переживает кризис управления, так как его менеджмент не отвечает новым условиям хозяйствования, а традиционные методы управления явно не справляются со всеми возникающими проблемами и противоречиями.

Исходя из роли ВУЗа, и особенностей его системы управления рассмотрим личность и стиль управления ректора. В некоторых научных статьях ректора называют лидером современного ВУЗа, приписывая ему те качества, которые подробно описаны в различных теориях лидерства.⁷¹ На наш взгляд ректора как лидера следует рассматривать только в формальном отношении, то есть, не вкладывая в это понятие качества настоящего лидера.

Исходя из специфики своей должности и труда ректор, в первую очередь должен быть хорошим, умелым и дальновидным управленцем. Во-вторых, он должен глубоко знать, понимать, направлять само содержание деятельности своей образовательной организации, своих подчиненных и многообразные процессы, среди которых главными являются образовательный и научный.

В третьих, ректор обязан быть как, так и авторитетным педагогом, ученым, которому подчиняются не в связи с его руководящим положением,

⁷¹ Плаский С.И. Ректор – лидер современного вуза // Знание, Понимание, Умение. № 2, 2006 г.; Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Влияние личности вузовского лидера на эффективность деятельности университета // Высшее образование в России №11, 2017 г.

стоящего над людьми, а, прежде всего, потому, что он имеет авторитет как специалист по основным направлениям деятельности ВУЗа.

В четвертых, в условиях рыночных отношений ректор должен быть еще и предпринимателем, постоянно видящим экономическую целесообразность, возможности и пути зарабатывания средств, стимулирования субъектов образования, способным эффективно распоряжаться финансами и материальной базой ВУЗа.

Исходя из этого, можно с уверенностью сказать, что образ ректора представлен четырьмя разными людьми, так как сочетание вышеперечисленных свойств практически не встречается. В российских условиях положение ректора особенно значимо, а требования к его компетенциям и личным качествам повышенные, так как от него зависит выживание ВУЗа и его перспективы.

Должность ректора является выборной, причем выборы проходят согласно утвержденному внутри вузовскому положению, которое не должно противоречить приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 11 января 2011 г. № 1н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

Данный приказ четко определяет требования к квалификации, предъявляемые к кандидатам на должность ректора, среди которых наиболее значимыми являются:

- ✓ наличие высшего профессионального образования;
- ✓ наличие дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, управления проектами, менеджмента и экономики;
- ✓ наличие ученой степени и ученого звания;
- ✓ стаж научной или научно-педагогической работы не менее 5 лет;
- ✓ возраст – не старше 65 лет.

А так же претендент на должность ректора должен знать (но кто проверит?):

- ✓ законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, касающиеся сферы высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, регламентирующие образовательную, научную, производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность образовательных учреждений;
- ✓ приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;
- ✓ приоритетные направления развития научной деятельности в Российской Федерации;

✓ теорию и методы управления образовательными системами; методические и нормативные документы, касающиеся сферы подготовки специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования;

✓ основы налогового, экономического и экологического, трудового законодательства;

✓ научные достижения и передовой опыт зарубежных образовательных учреждений в области высшего профессионального и дополнительного профессионального образования;

✓ правила по охране труда и пожарной безопасности.

Таким образом, мы можем наблюдать достаточно высокие требования к личности и к качеству управленческой деятельности ректора. Зачастую ректор в большей степени соответствует данным требованиям, если его карьера строится от должности рядового преподавателя – заведующего кафедрой – декана факультета – проректора – ректора. В таком случае он постепенно узнает специфику управления в образовательном учреждении, нарабатывает необходимые качества, навыки и опыт на рабочем месте.

Следовательно, ректор, выращенный в ВУЗе, в идеальном варианте может привлекать достойных личностей, создает им условия для самореализации, исследований, преподавания, развития студентов не только как профессионалов, но и как людей, способных обеспечить благополучие своей семьи и страны в целом. Масштаб личности ректора «задает» масштаб деятельности всего вузовского сообщества.

Исходя из того, что современный ВУЗ автономная и закрытая система, то она редко возглавляется человеком со стороны. Это происходит только после вмешательства политико-правового фактора, когда прежний ректор становится персоной нон грата. И на должность ректора «ставится» «внешний человек», обычно бывший чиновник или министр, что согласуется с таким проявлением принципа Питера, как «Пас в сторону».

Если развивать тему ректоров (и не только) выращенных в стенах ВУЗа, то на сегодняшний день появляется проблема их возраста, который ограничивает сроки ректорской деятельности (таблица 19).

Таблица 19. Возраст руководителей высших учебных заведений, %⁷²

Возраст, лет	Категории руководителей		
	Заведующий кафедрой	Декан	Ректор
До 40	10,8	13,0	1,5
41-50	26,4	16,7	17,4
50-60	36,8	59,1	57,9
Более 60	26,0	12,2	23,2
Итого, %	100,0	100,0	100,0
Средний возраст	56,1	52,9	51,6

⁷² Управление высшим учебным заведением: Уч. / Под ред. С.Д. Резника и В.М. Филиппова. - 3 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

Касаемо разнообразных качеств ректора, то они существенно не отличаются от тех же качеств топ-менеджера, но главное различие заключается в содержании профессиональных компетенций и их конкретной сферы деятельности (таблица 20).

Таблица 20. Качества ректора современного ВУЗа⁷³

Группа качеств	Содержание	Ранг	Удельный вес
Профессиональная компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления ВУЗом, знание и опыт работы на должности ректора и ниже, опыт руководства научной, педагогической и общественной деятельностью. Высокие результаты работы на предыдущих должностях	1	28,4
Деловые качества	Способность к стратегическому мышлению, умение принимать и реализовывать стратегические решения, личная организованность	2	19,0
Организаторские качества	Умение строить взаимоотношения с административно-управленческим персоналом, профессорско-преподавательским составом, сотрудниками, а также с магистрантами, аспирантами и студентами. Высокий авторитет в обществе и в ВУЗе.	3	17,3
Нравственные качества	Духовные качества и культура поведения в обществе	4	13,9
Политическая культура	Понимание и учет интересов государства и ВУЗа, умение балансировать интересы	5	12,7
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной работе	6	12,3
Итого			100

В частности профессиональная компетентность ректора быстро не формируется, так как это очень емкая категория, включающая в себя управленческую, экономическую, правовую, научную и педагогическую компетентности.

Дело в том, что в большинстве ВУЗов ректоры не являются профессиональными управляющими, а являются научно-педагогическими работниками не показывающих высоких управленческих качеств, так как, не являются профессионалами в искусстве управления, что сказывается на результатах их работы и деятельности всего ВУЗа.

Требования к современным ректорам при сохранении традиционных требований к их качествам и компетенциям должны быть наполнены новым

⁷³ Таблица составлена на основе: Управление высшим учебным заведением: Уч. / Под ред. С.Д. Резника и В.М. Филиппова. - 3 изд., перераб. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

смыслом и стремлением к постоянному совершенствованию, исходящему из влияния факторов внешней среды и специфики ВУЗа.

Исходя из того, что современный ВУЗ это автономная и закрытая механистическая система, то можно выделить следующие основные стили управления ректора:

1. авторитарно-механистический стиль руководства, основанный на строгой регламентации и следовании внутри вузовским инструкциям;

2. либерально-механистический стиль руководства, в основе которого лежит управление, ориентированное на результат и достижение основных целей ВУЗа;

3. авторитарно-гуманистический стиль руководства, при котором ректор выступает в роли наставника, гуру, духовного лидера, который ведет университетский коллектив к новым высотам.

Общим «фоновым» стилем ректора является авторитарный с последующим ответвлением в механистический или гуманистический в зависимости от специфики ВУЗа. Поэтому с точки зрения организационного построения и автономности, которые позволяют ректору чувствовать себя «царем», авторитарный стиль является наиболее оптимальной формой правления, позволяющий превратить ВУЗ в относительно хорошо управляемый механизм.

С другой стороны, чем крупнее ВУЗ, тем слабее авторитарное начало ректора по текущим проблемам и вопросам в подразделениях, так как сотрудники имеют больше самостоятельности при выполнении своей работы, но не получают доступ к распределению вузовских ресурсов, контролю и справедливой оценке результатов.

Следовательно, стиль ректора может сочетать в себе как консервативные, так и прогрессивные компоненты, которые применяются исходя из сложности и масштабности ВУЗа и управленческих ситуаций (табл. 21).

Таблица 21. Консервативные и прогрессивные компоненты в стиле управления ректора

Консервативные компоненты	Прогрессивные компоненты
Обращает внимание на недостатки и критикует	Ищет достоинства у подчиненных, поощряет и хвалит их
Отдает приказы, указания, инструкции, так как делает ставку на распорядительство	Определяет цели и задачи ВУЗа
Рассматривает усилия сотрудников и ППС как должное	Хвалит ППС и других сотрудников за усилия и результаты
Принуждает, запугивает, наказывает	Мотивирует и поощряет подчиненных
Жестко контролирует деятельность подчиненных (проректоров, деканов)	Мягко и неформально контролирует подчиненных
Соблюдает дистанцию в общении, сугубо официален	С подчиненными демократичен, раскрепощен, дружески общается

Авторитарная составляющая в стиле управления ректора может быть обусловлена тем, что данный стиль является самым простым и жестким, позволяющим достаточно быстро получить необходимые результаты, а также она определяется следующими условиями:

- существенное ужесточение порядка лицензирования и аккредитации ВУЗов;

- постоянное подтверждение статуса ВУЗа как научно-исследовательского, что в свою очередь повышает роль научной деятельности преподавателей и студентов;

- необходимость повышения публикационной активности преподавателей вузов путем введения драконовской системы рейтинговой оценки их деятельности;

- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности ВУЗа, формирование и развитие коммерческой и иной приносящей доход деятельности;

- демографический спад и усиление конкуренции между ВУЗами в сфере реализации образовательных услуг и др.

Вне зависимости от стиля управления ректор находится в тех условиях, в которых он не может не думать о будущем, он обязан планировать и строить свою деятельность на долгосрочной основе. Без стратегического видения и управления ВУЗ не может иметь ясной перспективы, четких ориентиров, а поэтому обречен на прозябание, а в условиях рыночных отношений – на быстрое лишение лицензии на ведение образовательной деятельности.

Поэтому роль ректора и его команды (проректоров) значительно шире, чем просто руководство людьми и процессами, занятие наукой и педагогикой, обеспечение его функционирования. Ректору должен быть присущ стратегический тип мышления и стратегический тип управления. В этом случае он, опираясь на имеющийся потенциал ВУЗа, развивает его. Учитывает влияние совокупности внешних и внутренних факторов, видит и ставит перед своим сотрудниками перспективные и масштабные цели, ориентируется на запросы общества, осуществляет гибкие и своевременные изменения в нем, создает конкурентные преимущества и добивается достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей.

Современный ректор является, в какой-то степени предпринимателем (даже не имея предпринимательских способностей) и не только умелым организатором, умным человеком, ставящим интересы ВУЗа во главу угла, но и мыслителем, способным порождать, генерировать новые идеи, формировать его стратегию успеха, вдохновлять преподавателей и студентов на достижение высоких результатов.

На наш взгляд, ректор должен быть профессиональным управляющим, то есть не только соответствовать требованиям к квалификации, предъявляемые к кандидатам на должность ректора, но проходить обучение к данному сложному многопрофильному труду. В результате обучения он получит

соответствующие знания, освоит необходимые компетенции в сфере управления высшим учебным заведением, а их практическая реализация будет зависеть от его личных качеств и способностей.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, личность и стиль современного руководителя служит инструментом реализации, как своего должностного потенциала, так и потенциала возглавляемой им организации или подразделения. Стиль управления является интегральной категорией, так как в нем органически соединяются профессиональные требования к той или иной управленческой должности и личные качества самого руководителя.

В этих условиях необходимо выработка адекватного стиля, который будет объективен нуждам организации, ожиданиям подчиненных, способным налаживать с ними на постоянной основе хорошие отношения и создавать благоприятный морально-психологический климат, что позволит добиваться лучших результатов.

Эффективность и не эффективность, а также компетентность или не компетентность руководителя определяется не только конечными результатами деятельности организации и подчиненных, а так же способами их достижения. Тот или иной стиль руководителя может быть правильно оценен в контексте его анализа при помощи модели его формирования, постольку он складывается под воздействием личностно-психологических, деловых, профессиональных качеств, а также факторов системы управления. Руководитель как носитель всех данных качеств вырабатывает свой уникальный стиль работы, который позволяет ему осуществлять или не осуществлять эффективную управленческую деятельность, где большее значение приобретают личностно-психологические и деловые качества.

Управленческой науке необходимо отойти от описания образа «идеального руководителя» способного с одинаковым успехом управлять коммерческой фирмой, заводом, школой и делать свое дело руками и головами подчиненных. Необходимо профессиональное и компетентное руководство в прямой зависимости от природы организации, с помощью которого руководители совершенствуют свои личностно-психологические качества, повышают компетентность, увлекаются прогрессивными идеями организационного развития, тем самым совершенствуя свою организацию.

Таким образом, мы можем избавить организации от случайных людей, идущих и заминающих управленческие посты не ради решения задач, а ради власти и контроля над ресурсами в своих личных корыстных интересах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

а) литература на русском языке

1. Абрамов, Р. Социальный анализ процессов профессионализации российских менеджеров./Рубеж. 2001. №16-17.
2. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. Спб.: Питер, 2011.
4. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2014 г.
5. Акио Морита. Sony. Сделано в Японии. Издательство: Альпина Паблишер, 2007 г.
6. Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность: учеб.-практ. пособие. М.: Новое знание, 2003.
7. Бгашев, М.В. О кризисе управления и модель российского менеджмента. Конфликты в современном мире: международное, государственное и межличностное измерение: Материалы V Международной научной конференции. Саратов, 8 апреля 2016 года / Ю.О. Бронниковой, Л. В. Мясниковой, Т.Г.Фирсовой (отв. ред.).–М.: Издательство «Перо»,2016. – с. 278-281
8. Бгашев, М.В. От руководства к «руководению»: признаки неэффективного менеджера. // Изв. Сарат. Ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т.13., вып. 4, С. 549-554.
9. Бендас, Т.В. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009.
10. Виханский, О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
11. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во «Гардарика», 1999.
12. Голландер, Е.П. Динамика лидерства: практический курс эффективного управления. Нью-Йорк. М., 1997.
13. Горчакова, Г.Г. Мифология женской карьеры // Психология лидерства. Хрестоматия. – Мн., 2004.
14. Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления № 5, 2003 г.
15. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
16. Дорофеева О.Н. Особенности менеджмента в малом бизнесе // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестн. науч.-исслед. центра корпоративного права и управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. 2008. №3.

17. Друкер, П. Эффективный управляющий. – М., 1994.
18. Ендовицкий Д.А., Бубнов Ю.А., Гайдар К.М. Влияние личности вузовского лидера на эффективность деятельности университета // Высшее образование в России №11, 2017.
19. Жемчужникова, Ю.Г. Психологический портрет предпринимателя // «Российское предпринимательство» № 3 / 2001 г. с. 58-62.
20. Имидж менеджера: Методические рекомендации / Сост. Т.В.Барт. – Ульяновск: УлГТУ/, 2001.
21. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
22. Кунц, Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. М., 1981.
23. Леванова, Л.Н. Понятие системы корпоративного управления и основы ее формирования // Изв. Саратов. Ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т.14., вып. 2, С. 308- 314.
24. Левин, К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000.
25. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента / пер. О. Медведь. Изд-во: «Вильямс». 2009 г.
26. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2010.
27. Минцберг, Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009.
28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., и Лэмпел Дж. «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» Издательство: Питер, 2000.
29. Мостовая, И.В. Социальное расслоение: символический мир метаигры. Учебное пособие./ Институт «Открытое общество». М., 1996.
30. Мочерный, С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник. М.: Приор-издат, 2007.
31. Омаров А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления. «Политиздат», 1987.
32. Питер, Дж. Л. «Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось»: Попурри; 2003.
33. Плаский, С.И. Ректор – лидер современного вуза // Знание, Понимание, Умение. № 2, 2006.
34. Плотникова, О.А. Малое предпринимательство и его роль в обеспечении развития национальной экономики РФ. Монография. Под общей редакцией: С.Г. Родина и В.К. Криворученко. – М.: Моск. гуманитарн. Ун-т, 2006. – 216 с.
35. Семкин, Б.В. Матричная схема управления крупным вузом в условиях рынков труда и образовательных услуг. Информационно-коммуникационные технологии в управлении вузом: Материалы всероссийской научно-практической конференции (25-28 февр. 2003 года) / ПетрГУ. - Петрозаводск, 2003. - 168 с.

36. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. Контроллинг 1991 г.
37. Томпсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент - Москва: Юнити, 2005.
38. Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Перевод с англ. – М.: Попурри, 2002.
39. Управление высшим учебным заведением: Уч. / Под ред. С.Д. Резника и В.М. Филиппова. - 3 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
40. Файоль, А. Общее и промышленное управление. – Л. – М., 1924.
41. Хентце Дж, Каммел А., Линдерт К. Управленческое обучение персонала: цели, функции и модели управления. С., 2000.
42. Шалагинова, Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012.
43. Шеттген, П. Управленческая психология на предприятии. Вейсбаден, 1991.

б) литература на английском языке:

1. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. – Gulf Publishing Company, 1978.
2. Bray D. W., Campbell R. J. & Grant D. L. Formative Years in Business: A Long-term A T&T Study of Managerial Lives. – New York, NY: Wiley, 1974.
3. Fiedler F.E. A Theory of Leadership. – McGraw-Hill, 1967.
4. Fred E. Inbau, John E. Reid «Criminal Interrogation and Confessions». 1962.
5. Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, July-August 1975; Henry Mintzberg, "Rounding Out the Manager's Job", Sloan Management Review, Fall, 1994
6. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. – Prentice-Hall, 1993.
7. Kanter, Rosabeth M. Men and Women of the Corporation. – New York: Basic Books, 1977.
8. Kaplan A. The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences. San Francisco: Chandler, 1964.
9. McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence» // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28. – No 1.
10. Patricia Pitcher, "Balancing Personality Types at the Top", Business Quarterly, Winter 1993.
11. Peter Drucker "What Makes an Effective Executive", Harvard Business Review, June 2004.
12. Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership // Harvard Business Review, May-June 1973.
13. Weber M. «Bureaucracy» // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London : Routledge, 1948.

в) интернет-ресурсы

1. Бабушкин Э.В. Архетипы идеального руководителя [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru>. Дата обращения (13.03.2018).

2. Риски есть, системы нет. А есть ли риск-менеджмент? [Электронный ресурс] // «Банковское дело в Москве», февраль 2006 г. URL: www.risk-manage.ru

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Монография

М.В. Бгашев

**Личность и стиль управления современного
руководителя: критический подход к анализу и
оценке**

ISBN 978-5-00140-094-3



9 785001 400943

Подписано в печать 08.11.2018. Формат 60×84/16.

Гарнитура Times New Roman.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 7,44. Тираж 100 экз. Заказ № 10/08118.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «Амирит», 410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88.

Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33

E-mail: zakaz@amirit.ru. Сайт: amirit.ru