НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 330.138

Бураканова Г.М.[1]

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация. В статье анализируется механизм формирования поведения руководителя в зависимости от профессиональной деятельности, которое не следует смешивать с поведением, отражающим внутреннее своеобразие личности человека. В индивидуально-ситуативном стиле управления наибольший интерес вызывают позитивные ориентиры, так как именно они влияют на успешное решение задач.

Сделан вывод о поведении руководителя, которое определяется характером мотивации, а преодоление препятствий обязательно должно прогнозироваться, так же, как и сами препятствия. Обнаруженная в исследовании зависимость между индивидуальным механизмом формирования поведения и ситуативной концепцией, позволяет утверждать, что именно индивидуально-ситуативный стиль управления, является наиболее эффективным в практике управления, так как он отражает индивидуальность, присущую любому руководителю при решении сложной управленческой проблемы

Ключевые слова: лидер, управление, стиль управления, позитивные изменения, негативные изменения, организация.

Burakanova G.M.

MANAGEMENT EFFICIENCY

Abstract. The article analyzes the formation mechanism of the behavior of the chief depending on the professional activity, which should not be confused with the behavior that reflects the uniqueness of the inner personality. The individual most interesting situational management style caused the positive guidance, since they affect the successful solution of problems.

It is concluded that the behavior of the headmaster which is determined by the nature of motivation, and overcoming obstacles have to be anticipated, as well as the obstacles themselves. Discovered in the study the relationship between individual behavior and mechanism of formation of situational concept, suggests that it is individual situational management style is most effective management practices, as it reflects the individuality inherent in any leader in solving complex management problems

Keywords: leader, management, management style, positive changes, adverse changes in the organization.

Деятельность руководителя обладает универсальными и специфическими особенностями в общей системе управленческой работы. Общей характеристикой управленческой деятельности руководителя является её политический характер, т. е. он реализует своё право легитимно диктовать, навязывать, реализовывать свою волю, своё мнение, свои интересы объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов. Это право основывается на принятии руководителем прав (или их части) собственника предприятия.

В современных условиях руководитель может быть, как полностью наемным работником, так и владельцем фирмы или её части. Важно подчеркнуть, что независимо от формы собственности руководитель, с одной

[1] *Бураканова Галия Масыгутовна.*, доктор социологических наук, профессор кафедры «Социально-гуманитарные дисциплины», АО «Финансовая академия»; г. Астана, Казахстан

Burakanova Galiya, Doctor of Social Sciences, professor of the Department “Social and Humanities”, JSC “Financial Academy”; Astana, Kazakhstan

стороны, встроен в систему государственной власти, которая рассматривает его деятельность как поддержку политического режима, источник налоговых поступлений, фундамент социальной стабильности. С другой стороны, его активность подчинена экономическим законам, и он вынужден искать рынки сбыта, минимизировать издержки и налоги, искать клиентов и бороться с конкурентами. Успехи или неудачи конкретной деятельности фирмы, предприятия, государственного учреждения напрямую зависят от эффективности и верности принятых руководителем управленческих решений.

Сущностное отличие руководящей деятельности от других форм человеческой активности состоит именно в принятии решений и, естественно, ответственности за их верность и эффективность перед собственником. Предметом изучения управления является именно интегральный характер процесса принятия управленческого решения, который требует не только общей теоретической, но и специальной управленческой подготовки для выполнения этой сложной работы. Для руководителей как особой социальной группы со своим статусом и социальным положением, являются необходимыми также специфические личностные психологические качества, которые не требуются работникам – исполнителям.

Авторы исследования **«Leadership and Change Management»** считают, все руководители организаций должны понимать, что вносимые изменения могут носить как позитивный, так и негативный характер. Позитивные изменения – это реакция на новые реалии, происходящие в окружающем мире. Позитивные изменения реагируют на внешние вызовы, угрозы, адаптируются к инновациям с технической точностью. Позитивные перемены усиливают потенциал и актуальность организации по отношению к своим клиентам, сотрудникам и акционерам. Позитивные перемены нацеливают организацию на перспективный и оптимальный вектор развития. Позитивные изменения организации это непрекращающийся процесс.

Негативные изменения происходят в организациях, которые не могут адаптироваться к новым реалиям и вызовам, что приводит к низкой эффективности и актуальности этой организации. Негативные перемены отрицательно влияют на дальнейшую оптимальную траекторию развития организации и ухудшают ее способность к адаптации. Негативные изменения влияют на моральный климат и готовность людей быть адаптивными к новым реалиям.

Негативные изменения могут быть еще более отрицательными, чем отсутствие каких-либо изменений, особенно тогда, когда руководитель организации считает, что это хорошее изменение. Возникает вопрос, как оставаться стратегически актуальной организацией, если руководители, которые настроены на негативные изменения, наносят серьезный ущерб организации. Но, к сожалению, многие руководители пренебрегают решением вопросов, которые приносят ущерб, и переходят к следующим проблемам или работе, в то время как организация становится статичной испытывает затруднения с переориентацией и дальнейшей динамикой. Вполне возможно, что некоторые инициативы происходящих изменений удерживают организацию на низком уровне. При этом организация использовала огромное количество энергии и ресурсов для достижения посредственных результатов, но организация будет по-прежнему убеждена, что она изменилась, и важная цель была достигнута. Изменение является средством для достижения цели, но не для изменения ради изменения. Позитивные перемены технологически представляют собой непрерывный процесс. Конец одного усилия является начало другого. Авторы исследования задаются вопросом: «Почему изменения удаются не всем организациям?», и выделяют несколько причин низкой вероятности успеха в области управления организаций:

• изменение реально не реагируют на новые реалии, была просто реакция руководства, которое хотело воспринимать происходящее, а не то, что произошло на самом деле.

• Изменение требуется для того, чтобы по-настоящему реагировать на новые реалии, но не все в полной мере понимают, как новые реалии воспринимаются адекватно, это есть «реальность испытания».

• Изменение направляются только на техническое исправление, но не имеют отношения к адаптивным задачам.

- Люди, вовлеченные в реализацию изменений, действительно считают, что проект изменений реагирует на новые реалии, поэтому они действуют, но не чувствуют собственной мобилизованности на новые реалии.
- Тревоги присущие организации препятствуют ее способности адаптироваться и учиться.
- Сопротивление изменениям со стороны сотрудников не анализируются и не рассматриваются должным образом.
- Сотрудники, пострадавшие от изменения не были включены в процессы принятия решений.
- Руководство не может объяснить и передать актуальность требований к изменениям, что может привести к снижению результатов и сроков изменений.
- Недостаточно продуманные действия по изменениям создают проблемы, которые вызывают дополнительные нагрузки и затраты.
- Поверхностное изучение внедряемых инициативных перемен приводит к напряженности заинтересованных сторон и к соответствующим отрицательным результатам.
- Фокусироваться только на негативных изменениях стратегических, тактических и технических, было бы не логично.

Определение новых реалий и управление процессом изменений является важнейшей задачей руководства. Когда руководство эффективно осуществляет перемены по управлению организации, то на выходе будет «хорошее изменение». Когда руководство работает малоэффективно, то инициативы на изменение будут посредственными, неэффективными или все будет провалено с треском. Поэтому проблемы лидерства, которые являются ключом к новым реалиям и изменения должны быть изучены с разных точек зрения. Организации должны быть адаптивными, творческими с новаторским подходом, чтобы выжить и процветать. Все это требует огромного внимания и энергии. Для поддержания этих усилий требуется культура открытости к переменам. Адаптивность и творчество не могут быть исключительной прерогативой только первого руководителя и его стратегического управления или одного подразделения. Адаптивность и креативное мышление должно пронизывать каждый уголок организации, чтобы сделать ее эффективной и устойчивой. Организации, как и физические лица, привыкли решать известные проблемы знакомыми способами. Нередко незнакомые проблемы классифицируются как знакомые, очень удобно решать их, используя старые, известные методы и технологии, нежели чем найти новые способы. В этих случаях различия игнорируются, а сходства подчеркиваются. Тенденция решений проблем, таким образом, может легко привести к все более широкому кругу задач, которые решаются по-старому, хотя, на самом деле, они не решены. Успешное решение проблем также усиливает заблуждение, что одни и те же стратегии являются универсальными, а значит могут быть использованы снова и снова. Пересматривать хорошо укоренившиеся, старые модели поведения и стратегии решения проблем становится все труднее с течением времени. Если организационное руководство не заинтересовано в поиске новых способов решений и не реагирует на новые вызовы, то в организации прогрессируют самодовольство и апатия [1].

Таким образом, чтобы в организации происходили позитивные изменения руководителю надлежит обладать не только профессиональной, но и стратегической, социальной, функциональной компетентностью. Лидер должен не столько командовать, сколько умело вести за собой и вовлекать работников в реализацию позитивных изменений, иначе говоря, он на практике должен быть не только формальным, но и реальным лидером. Достижение высокого уровня профессионализма деятельности лидера и соответственно его организации возможно, если оно сопровождается постоянным ростом образования, получения новых знаний, умением использовать интеллектуальный потенциал сотрудников, реагировать на новые вызовы, быть готовым к поиску новых способов решений и изменений в организации. Следовательно, лидер должен владеть следующими навыками управления:

- уметь определять новые реалии и уметь управлять процессом изменений;
- уметь эффективно осуществлять перемены по управлению организацией;
- уметь управлять на основе организационного и личного развития;
- управлять интеллектуальным потенциалом организации;
- управлять карьерой сотрудников;
- управлять рабочим временем на основе рациональной структуры его затрат.

Вышеперечисленные аспекты деятельности руководителей, требуют непрерывного совершенствования эффективного управления в профессиональной деятельности.

Общепризнанно, что эффективнее действуют те группы, где руководители настойчиво осуществляют методику направленности на задачу. Однако сам характер направленности не может в полной мере быть критерием выбора стиля руководства. Здесь действуют многие другие факторы. Первый тип поведения отмечен односторонней коммуникацией руководителя при постановке новых задач и способов решения. Второй тип получил название «антропоцентрического поведения», и означает, что руководитель использует психологические стимулы в оказании эмоциональной поддержки подчиненным.

С нашей точки зрения, не существует универсального, «наилучшего» стиля управления. Нелинейность развития событий и стремление лидера эффективно осуществлять перемены по управлению организацией, требуют применения в практике индивидуально-ситуативного стиля управления. Эффективность решений руководителя в конкретной производственной ситуации, во многом, зависит от внешних условий и факторов. Ситуативные концепции предполагают при выборе стиля управления прохождения следующих этапов:

а) этап всесторонней оценки задачи, определения механизмов и временных периодов воздействия руководителя на подчиненных;

б) этап внутреннего контроля с целью получения представления о подготовленности подчиненных к выполнению задач данного класса;

в) этап определения мотивационных тенденций, подчиненных;

г) этап прогнозирования поведения подчиненных по получении ими команды к действию [2].

С точки зрения Э. Фромма, человек регулирует поведением абсолютное подчинение социальным нормам: индивидуум прекращает быть самим собой; он превращается в такой тип личности, какого требует модель культуры, и поэтому становится похожим на других – таким, каким окружающие хотят его видеть. Люди испытывают потребность в чувстве стабильности и прочности, сходным с ощущением безопасности. Гордон Оллпорт предположил, что поведение человека постоянно эволюционирует и изменяется, личность не являет собой статическую сущность, хотя любой человек ведет себя с определенным постоянством, и не так, как другие люди. Объяснение этому Г. Оллпорт дает в своей концепции «черты», которую он считал наиболее валидной «единицей анализа». Черта – это предрасположенность вести себя сходным образом в широком диапазоне ситуаций. Теория Г. Оллпорта утверждает, что поведение человека относительно стабильно с течением времени и в разнообразных ситуациях. Черты – это психологические особенности, преобразующее множество стимулов и обуславливающее множество эквивалентных ответных реакций. Черты личности не связаны с небольшим числом специфических стимулов или реакций; они являются генерализованными и устойчивыми. Обеспечивая сходство ответов на многочисленные стимулы, черты личности придают значительное постоянство поведению. Индивидуальными диспозициями Г. Оллпорт обозначил такие характеристики индивидуума, которые не допускают сравнений с другими людьми [3].

Важными детерминантами поведения являются не только черты личности, так и ситуационные переменные. Реймонд Кеттел признает, что трудно предсказать поведение какого-либо человека в ситуации. Чтобы повысить точность предсказания, исследователь должен рассматривать не только те черты, которыми обладает личность, но также не относящиеся к чертам личности переменные, такие как настроение человека в данный момент и характерные социальные роли, требуемые ситуацией. Конкретное поведение определя-

ется взаимодействием черт и ситуационных переменных. Черты, сформированные окружающей средой, обусловлены влияниями социальной и природной среды. Эти черты отражают характеристики и стили поведения, усвоенные в процессе научения, и формируют модель, запечатленную в личности ее окружением. Р. Кеттел убежден в том, что имеет смысл классифицировать черты как общие и уникальные. Общая «черта» – это такая особенность, которая присутствует в различной степени у всех представителей одной и той же культуры. Например, самооценка, интеллект и интраверсия относятся к общим чертам. И, напротив, уникальные черты – это такие свойства, которые имеются лишь у немногих или вообще у кого-то одного. Р. Кеттел предполагает, что уникальные черты особенно часто проявляются в сферах интересов и установок. Джулиан Роттер подчеркивает важную роль ситуационного контекста и его влияние на поведение человека. Он строит теорию на том, что совокупность ключевых раздражителей в данной социальной ситуации вызывает у человека ожидание результатов поведения – подкрепления. Для того чтобы предсказать потенциал данного поведения в специфической ситуации Д. Роттер предлагает следующую формулу: потенциал поведения = ожидание + ценность подкрепления.

На основе проведенного анализа механизма формирования поведения субъекта можно сделать следующие выводы:

- работники мотивированы социальными побуждениями;
- ролевое поведение руководителя зависит от социальных требований производить необходимое впечатление;
- управленческое поведение зависит от ситуации, что ведет к изменениям и приобретению новых качеств;
- социальные нормы регулируют управленческое поведение. Стабильность и прочность связей достигаются через соблюдение и поддержку социальных норм;
- поведение руководителя относительно стабильно в разнообразных ситуациях;
- детерминантами поведения являются общие черты личности и ситуационные переменные;
- поведение зависит от настроения субъекта в данный момент и конкретной социальной роли, требуемой ситуацией;
- поведение зависит от ключевых раздражителей социальной ситуации;
- внешние факторы воздействуют неодинаково.

Следовательно, можно сделать вывод, что формирование управленческого поведения руководителя зависит от социальных требований и адекватности реакций на окружающие факторы. Исследователь Альберт Бандура отмечает, что поведение человека зависит от целого ряда внутренних процессов (например, влечений, побуждений, потребностей), часто действующих на уровне ниже порога сознания. Разработанная А. Бандурой модель – триада взаимного детерминизма показывает, что, хотя на поведение влияет окружение, оно также частично является продуктом деятельности субъекта, то есть он может оказывать влияние на собственное поведение. Каждая из трех переменных в модели взаимного детерминизма способна влиять на другую переменную. В конечном итоге, субъект является и продуктом, и производителем своего окружения. Социально-когнитивная теория А. Бандуры описывает модель взаимной причинности, в которой познавательные, аффективные и другие личностные факторы, и события окружения работают как взаимозависимые детерминанты. Субъект формирует когнитивный образ определенной поведенческой реакции через наблюдение поведения модели, и далее эта закодированная информация служит ориентиром для его действий. Концепция самоэффективности относится к умению субъекта осознавать свои способности, к навыкам выстраивать поведение, соответствующее специфической задаче или ситуации. Самооценка эффективности влияет на формы поведения, мотивацию, выстраивание поведения и возникновение эмоций. По мнению А. Бандуры, люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях. В свою очередь, высокая самоэффективность, связанная с ожиданиями успеха, ведет к позитивному результату и, таким образом, способствует росту самоуважения.

Напротив, низкая самоэффективность, связанная с ожиданием провала, обычно приводит к неудаче и снижает самоуважение субъекта. Работники, считающие себя неспособными справиться со сложными или опасными ситуациями, вероятно, будут уделять чрезмерное внимание своим недостаткам, и, в силу этого, не смогут справиться с заданием. Работники, обладающие высокой самоэффективностью, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем. Факторы, влияющие на высокую самоэффективность поведения, – это позитивные ориентиры и, соответственно, на низкую эффективность – это негативные ориентиры (личные недостатки) руководителя. Его пессимизм и неуверенность в способности добиться успеха ослабляют трудовую мотивацию работников, и мешают выстраивать успешное управленческое поведение. Напротив, «те, кто обладает сознанием высокой самоэффективности, мысленно представляет себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения, и осознанно репетирует успешные решения потенциальных проблем [3]. Но, в то же время, повысить самоэффективность возможно одним из четырех способов: способностью выстроить поведение, косвенным опытом, вербальным убеждением и через состояние эмоционального возбуждения.

Если сопоставить этапы механизма высокой самоэффективности индивидуального поведения личности и этапы ситуативной концепции, то можно увидеть следующую зависимость: мысленное представление удачного сценария включает оценку сложности решаемой задачи и выбора механизмов воздействия на подчиненных. Позитивные ориентиры, определяющие успех, зависят от уровня подготовки подчиненных. Поведение определяется характером мотивации, а преодоление препятствий обязательно должно прогнозироваться, так же, как и сами препятствия. Обнаружив, зависимость между индивидуальным механизмом формирования поведения и ситуативной концепцией, можно утверждать, что именно этот стиль управления, является наиболее эффективным в практике управления, так как он отражает индивидуальность, присущую любому руководителю при управлении процессом позитивных изменений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Leadership and change management. Publishing Company: Alpha Testю. Author: Cesare Sansavini. 2009 г. 264 p.
2. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М.: УЦ Перспектива, 1997. С. 102.
3. Хьелл Л., Зиглер Д. Теория личности. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 608 с.