

# РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Л.А. Шиманскиене,**

*доктор социальных наук, доцент кафедры управления Клайпедского университета (Литва),*

**А.А. Сейлюс,**

*габилитированный доктор социальных наук, профессор кафедры управления Клайпедского университета*

Сегодня ни одна организация\* не может добиться своих целей, если она плохо управляема. Всякая эффективность – экономическая или социальная – достигается только посредством управления. Эффективностью организации можно назвать степень ее приближения к поставленной цели. За все это отвечает руководитель организации, поэтому успех организации зависит только от руководителя. Работа руководителя не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков [4]. Некоторые исследователи составляют длинные списки навыков и умений, которые должны иметь руководители, другие на первое место ставят прирожденные свойства, а третьи – лишь некоторые свойства или знания, присущие только руководителям.

Задача нашей статьи – проанализировать разные точки зрения, сопоставить их с нашими исследованиями и предложить наилучший тип универсально эффективного руководителя.

## ***Взгляд на теории управления***

В современных условиях глобализации мировых рынков и предпринимательства эффективность управленческой деятельности становится главной силой, или главным инструментом достижения целей. Разумеется, жизнь заставила сначала найти сам механизм управления предприятием. То, что мы сегодня наблюдаем в любой стране мира в производственных цехах: разделение труда с расчленением рабочих опе-

раций, с точными расчетами времени на их осуществление, ориентированных на максимальную производительность выполнения задания и возможность его перевыполнить с получением дополнительной оплаты – это и есть первые шаги научного управления, основанного Тейлором почти сто лет тому назад [8].

При этом его должны помнить не только как автора «теории выжимания пота», но и как автора интеллектуальной революции. Сотрудничество руководителей предприятия и рабочих является залогом успеха работы предприятия и его экономического роста, который выгоден всем. Благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот [11].

Двенадцать принципов производительности, предложенные соратником Тейлора Эмерсоном [13], и сегодня являются основой управления производственным процессом предприятий. Он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе.

Такие принципы, как выбор идеалов и четко сформулированных целей, как принятие ясных и обоснованных решений, компетентные консультации, дисциплина труда; оперативный, достоверный, полный и точный учет; нормы; нормирование операций труда, инструкции и стандарты, распорядок – были, есть и будут залогом успеха работы любого предприятия вне зависимости от страны мира или политических взглядов. И, наконец, правильное отношение к персоналу, повседневное улучшение условий труда работающих и справедливая его

\* Организация – не менее двух человек, достигающих общих целей [6].

оплата, особенно за повышение производительности труда, выступают основой экономической эффективности работы предприятия.

Но чтобы эти принципы были внедрены на предприятии, нужны руководители-лидеры, имеющие специфические качества, знания и опыт. В данном случае мы должны говорить об управленческом лидерстве.

Управленческое лидерство – это особые отношения между руководителем организации и подчиненными, в результате которых облегчается или затрудняется выполнение должностных обязанностей каждым из участников взаимоотношений. Компетентность руководителя в вопросах лидерства и его лидерский талант – обязательные условия плодотворной деятельности организации, результаты которой вызывают чувство удовлетворенности как у руководителя структуры, так и у его подчиненных [14].

Шейн [10] подчеркивает, что роли лидера исконно присуще создание порядка из хаоса; от лидеров ждут этих действий как карты для движения в неопределенное будущее. Чем лучше лидер это понимает, тем эффективнее и последовательнее его действия.

Тогда возникает вопрос определения деловых качеств такого руководителя: какие они и сколько их?

Опыт показывает [1], что, как правило, для руководящего состава достаточно определить 10–18 навыков.

Существует еще один эффективный способ сократить список навыков и умений: объединение взаимосвязанных навыков в категории. На основе результатов исследований [1] можно выделить следующие четыре категории:

- навыки межличностного общения;
- навыки лидерства;
- бизнес-навыки и умение управлять;
- личностные способности.

Независимо от того, какая классификация применяется организацией, знания и навыки, входящие в одну категорию, должны быть взаимосвязаны; не должны повторяться в двух и более категориях; должны оцениваться с применением последовательной и надежной системы оценки поведенческих линий и шаблонов.

Наиболее эффективные руководители обладают навыками в следующих трех областях [5]:

- личностные навыки;
- социальные навыки;
- познавательные навыки.

Яхонтова [14] предлагает модель управленческого лидерства, которая помогает понять факторы эффективности лидерства (рис. 1). Существование управленческого лидерства обусловлено особенностями макросреды и развивается в соответствии с потребностями и задачами социальной организации. Оно возникает и функционирует в результате целенаправленной и контролируемой деятельности



Рис. 1. Модель управленческого лидерства [14].

всей системы социальных организаций и институтов.

Эффективный глобальный руководитель в наш «цифровой век» должен быть способен вызывать *доверие* у подчиненных. Наша задача – определить, что создает не просто успешных *руководителей*, а успешные *организации* [5].

Если мы хотим проанализировать конкретный эпизод руководства, мы должны посмотреть на тип задачи, которую надо выполнить, на характер и состояние производства, господствующее социально-экономическое и политическое окружение, национальную и корпоративную культуру, окрашивающую весь микрокосм компании. Даже стиль руководства определенного лидера (очень личностный показатель) зависит от более широкой ситуации. Это сложный результат взаимодействия личности, этапа жизни, национальной и корпоративной культур (рис. 2).

В растущих организациях лидеры воплощают в жизнь собственные представления, постепенно и последовательно встраивая их в миссию, цели, структуры и методы работы группы. Как бы мы ни называли эти базовые представления основателей организации – направляющие убеждения, действующие теории, умственные модели, основные принципы или видения – они,



Рис. 2. Сфера лидерства [5].

несомненно, становятся главнейшими элементами зарождающейся культуры.

В стремительно меняющемся мире обучающийся лидер/основатель должен не только обладать видением, но и уметь передавать его другим и развивать в зависимости от происходящих во внешней среде изменений. Ввиду того, что новые члены организации приходят в нее со своим организационным и культурным опытом, единый набор представлений можно сформировать только посредством четких и связанных идей, которыми группа руководствуется в процессе своего развития и выживания в кризисах. Это говорит о том, что лидер, создающий культуру в организации, должен проявлять настойчивость и терпение, а обучающийся лидер обязан быть гибким и готовым к изменениям [10].

Можно согласиться с мнениями известных авторов в теоретическом смысле, однако на практике при подборе конкретного руководителя нужно иметь конкретные критерии и их измерение, чтобы превентивно определить пригодность руководителя на определенную должность.

В настоящее время теории управления достаточно противоречивы. Перечень многих свойств, как бы присущих руководителю, в большинстве случаев является только желанием исследователя или сформированным мифом о руководителе. Руководство осуществляется властью и авторитетом (харизмой), внутренними установками, укоренившимися в сознании руководителя, которые часто не декларируются и, как правило, невидимы. Поскольку процесс управления – это результат взаимодействия с другими людьми, а не действий одного лишь руководителя, то в реальных условиях поведение руководителя (процесс руководства) может вызывать разные эмоциональные реакции подчиненных: энтузиазм, апатию, злость, доверие, лояльность, заинтересованность и др. Эти реакции показывают, что руководство (управление) может иметь много разных аспектов. Поэтому поведение руководителя (лидера) можно оценить как убеждающую, осуждающую, строгую, воодушевляющую, успокаивающую, объединяющую людей или их сталкивающую СИЛУ, что подтверждает особую

сложность управленческой деятельности. Более того, арсенал воздействий на других людей если не безграничен, то очень широк и разнообразен – от интимной просьбы до жестокого насилия или смертельной угрозы. Однако в реальных условиях руководитель обязан влиять на своих подчиненных так, чтобы они сознательно приняли бы его идею и, воплощая ее, достигали бы целей организации.

Таким образом, руководство, т. е. конкретная руководящая деятельность руководителя, стиль руководства, может гарантировать успех или неуспех организации. Как известно, стилем руководства является базовая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения целей организации. Существуют теоретические классификации стилей, однако каждый руководитель является уникальной личностью. Поэтому трудно конкретного человека отнести к какой-нибудь определенной категории. Как правило, стили управления располагаются между двумя крайними положениями – авторитарным и либеральным (классические теории). Но никто еще не определил, где грани между авторитарным и демократическим, между демократическим и либеральным. Реально можно видеть только тенденции, тем более что каждый человек даже в течение суток меняет свое настроение, а со временем – и взгляды.

Основные модели стилей управления базируются на допущении, что для каждого руководителя важны две задачи:

- 1) получение определенных результатов (ориентация на задание);
- 2) межличностные отношения (ориентация на людей).

Поэтому напрашивается мысль, что эти две задачи противоречат друг другу – чем более руководитель заботится о результатах, тем меньше он интересуется людьми [7]. Возникает вопрос: может ли руководитель найти оптимальное решение?

### **Специфические свойства руководителя**

Многие факты убеждают, что современным предприятием, работающим в рыночных условиях, может руководить человек,

обладающий некоторыми обязательными специфическими свойствами. Однако, как ученые, которые дают характеристику типу руководителя, так и практики, определяющие обязательные свойства руководителя, указывают на те же самые универсальные, абстрактные, присущие людям (хорошим) в целом свойства.

Так, Вудкок и Френсис [3], проведя множество исследований, указывают на одиннадцать обязательных для руководителя свойств (знаний). Кроме того, они считают, что все эти факторы в соответствующих ситуациях одинаково важны. С этим соглашаются и многие другие авторы [15–17].

Б.Швальбе и Х.Швальбе [9] утверждают, что руководитель должен быть личностью, должен быть критическим, настойчивым и твердым. Они утверждают, что такие свойства можно воспитать. И действительно, если существуют такие специфические свойства руководителя, значит можно посредством обучения готовить идеальных руководителей. Однако практика показывает совсем другое.

В Литве, как и во многих других странах, никогда не было подготовки профессиональных руководителей, тем не менее организации успешно работали и раньше, и особенно в период перехода на рыночные условия. Отсюда возникает вопрос о правильности выбора перечней специфических обязательных свойств руководителя. Тем более что большинство из них присуще любому нормальному человеку вне зависимости от занимаемой должности. С целью проверки мы провели долгосрочные исследования (с 1991 по 1999 г.), участники которых должны были ответить на вопрос: какие, по вашему мнению, обязательные специфические свойства должен иметь руководитель организации? Ответы студентов и руководителей всех рангов (почти равное количество анкетированных) и перечни свойств совпадали на 70–80%. (Разница была такова: те руководители, которые сами интересовались теорией управления или бывали на каких-нибудь курсах, обязательных свойств написали значительно меньше.)

Сопоставив наши списки свойств с подобными данными западных ученых, мы

не нашли разницы. Пришлось обратиться к качественным исследованиям. В беседах с респондентами было установлено, что список таких специфических требований к руководителю в основном определяется общим фоном знаний (не всегда верных), сформированных средствами массовой информации. Поэтому мы считаем, что списки специфических свойств руководителя – большие или маленькие – не являются достаточно научно обоснованными, так как они получены в основном во время опросов руководителей, а мнение последних формируется социальной средой.

При ответах на анкетные вопросы возможны достаточная доза самообмана, желание угодить общему мнению, умолчание самого важного, так как оно не приветствуется обществом. И в этой связи мы находим более точную, более правдоподобную и доступную каждому руководителю, если он этого желает, теорию, которая не содержит каких-то перечней прирожденных свойств, не признает руководство искусством. Это теория управления, способствующая процветанию организаций и работающих там людей, а также предлагающая совершенствоваться и иметь не только источник пропитания, но и смысл жизни.

### Поиск лучшего руководителя

Известный механизм управления в виде основных функций управления представлен на рис. 3. Процесс происходит так: планируем деятельность; после утверждения плана, если это действующая организация, пересматриваем действующую структуру и приводим в соответствие с выполнением конкретных работ; при необходимости подбираем новых людей или обучаем уже имеющийся персонал; руководим процессом деятельности и контролируем результат работы согласно плану.

Такой механизм управления организациями всем известен и в основном работа-

ет. Однако здесь не видно действия самого руководителя, так как этот механизм показывает только общий принцип управления. Практика показывает, что этот механизм может функционировать по-разному – успешно или неуспешно. А это зависит только от руководителя или его команды.

Как известно, характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Сильное и эффективное руководство способствует созданию атмосферы участия и коллективной приверженности целям деятельности организации, в которой ее члены получают стимул к преодолению препятствий и достижению максимальных результатов [2]. Активное участие членов организации становится возможным, поскольку каждый работник четко представляет свои роль и место в деятельности организации. Работники оказывают друг другу поддержку, которая характерна для коллективов с высокой степенью слаженности. Этому способствует сильная организационная культура [6; 12].

По мере того, как члены коллектива приобретают опыт, происходит повышение их профессионального уровня, благодаря чему возрастают их шансы на продвижение по службе. В результате этого удовлетворяются потребности организации в достижении определенных целей, работники получают выгоду от более активного участия в деятельности организации, расширяются возможности для роста кадров [2]. Таким образом, усиливается обоюдная потребность: организация становится более важной для работника – он может там проявлять свои способности, расти интеллектуально и получать материальные блага от эффективно работающей организации, а организация, безусловно, крепнет и развивается за счет преданных ей работников. Такое положение не достигается просто, легко или быстро.

Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его мож-



Рис. 3. Механизм управления [6].

но описать, выделив основные элементы, каждый из которых является составляющей, компонентом или конкретной его характеристикой. Эти элементы можно подвергать отдельному анализу. К их числу относятся: инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций и критический анализ. Все шесть элементов имеют жизненно важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, поскольку ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого [2].

Сегодня существует множество разных теорий управления, способствующих наиболее эффективной работе руководителя для достижения целей организации. Однако среди них можно выделить только одну, четко и ясно выразившую позицию самого руководителя через его *мышление*. Давно известно, что человек как мыслит, так и говорит и так же действует, поэтому не каждое мышление руководителя будет способствовать эффективной деятельности предприятия. Нас интересуют лица, которые способны эффективно управлять поведением членов группы – то есть лидеры. Основное содержание их деятельности заключается в выполнении управленческих задач благодаря способности направлять, стимулировать и объединять усилия остальных членов организации. Такой руководитель должен содействовать созданию культуры поведения персонала, которая обеспечивает максимальную экономическую эффективность организации, стимулирует творческую активность коллектива, порождает заинтересованность членов организации в активной деятельности, способствует внедрению новшеств, постановке и решению проблем, развитию и поиску новых перспективных направлений.

На рис. 4 для определения типов управления представлены различные способы реализации руководителя в интересах обеспечения деятельности организации. Забота о производстве и стремление к получению положительных конечных результатов – это горизонтальное измерение по шкале из 9-ти баллов; вертикальное измерение – забота о подчиненных [2]. Важ-

ным моментом является то, что для повышения уровня своей управленческой компетентности и производительности труда подчиненных руководитель должен быть знаком с альтернативными типами управления и быть готовым выбрать тот тип, который соответствует сложившимся условиям. Из всей совокупности стилей или типов руководства можно выбрать пять типов, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей и подчиненных.

Поскольку каждый руководитель, как и каждый человек, имеет свои убеждения и допущения, которые базируются на основе его мышления, т. е. ценностных ориентаций, то, ответив на заранее подготовленные тесты, можно достаточно точно определить тип руководства. Мы не будем говорить обо всех мелочах данного принципа, напомним лишь, что в этой сетке только тип руководителя 9.9 является желательным (рис. 4). Он как бы синтезирует заботу о производстве и заботу о людях. Данный тип управления создает ориентированный на достижение цели коллективный подход, характерной особенностью которого является стремление к достижению оптимальных результатов деятельности организации через активное участие работников, проявление ими инициативы, коллективное решение конфликтов всеми заинтересованными сторонами. Такой руководитель способен формировать ценности, на базе которых строится организационная культура, а на базе последней – управление организацией, способной выжить в конкурентной среде [12].

Таким образом, руководитель типа 9.9 [2] является единственным наилучшим теоретическим типом руководителя, способным создать такую организационную культуру, которая объединит всех работающих для выполнения целей предприятия не силой, не властью, не деньгами, а максимальной отдачей себя делу организации.

Наши эксперименты, наблюдения и исследования убедительно показывают, что существует тесная связь между управленческим мастерством (типом управления руководителя) и результатами работы предприятия. Девятилетнее наблюдение рабо-

ты пяти предприятий, которыми руководят директора типа 9.9, только на одном предприятии показало два случая спада объема производства и уменьшения прибыли до нуля, а остальные четыре не только успешно совершили реструктуризацию производства, но и стали производить качественно новую конкурентоспособную на европейском рынке продукцию, заметно увеличив объемы производства – в 1,43–2,34 раза. За это время текучесть персонала колебалась от 3,7 до 8,1%, а численность выросла на 32–76%. В феврале этого года мы проверили, существует ли связь между постоянным ростом заработной платы и премиальных выплат и экономической эф-

фективностью работы этих организаций (рис. 5, данные взяты за последние 5 лет).

Сегодня в Литве прожиточный уровень населения достаточно низок, и мы надеялись, что повышение заработной платы будет существенным стимулом работать лучше. Установить зависимость экономической эффективности предприятия от социально-психологических аспектов в настоящий момент достаточно сложно. Результаты, полученные после обработки данных программой SPSS, показали, что существует прямая связь между повышением заработной платы, особенно вместе с премиальными, и ростом прибыли предприятия (см. рис. 5).



Рис. 4. Таблица для определения типов управления [2].

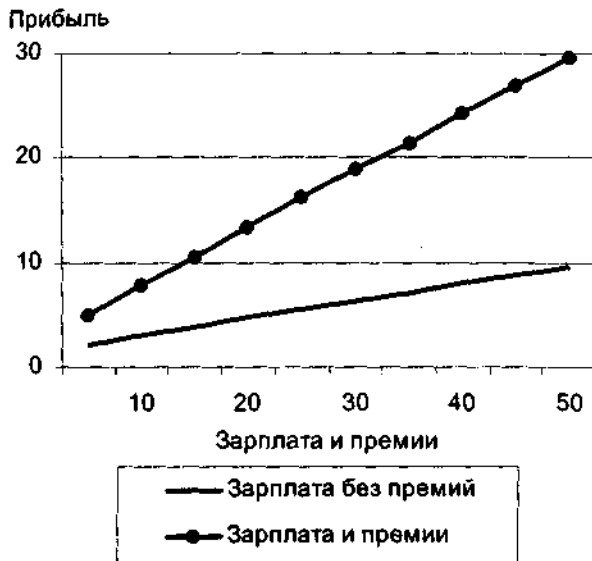


Рис. 5. Зависимость прибылей от повышения заработной платы и премиальных выплат (в денежном выражении).

На других наблюдаемых предприятиях (всего 34), где были диагностированы два другие типа руководства – автократический (9.1 согласно рис. 4; 21 предприятие, или 62%) и половинчатый (5.5 согласно рис. 4; 13 предприятий, или 38%) – ситуация сложилась по-разному, но почти у всех не так удачно: прежних руководителей осталось только 7 (20,68%). На всех предприятиях почти вдвое уменьшилась численность работающих. Текучесть персонала составила 30–87%. На 18-ти предпри-

ятиях руководители менялись по 3 и более раз. Правда, ситуация не всегда зависела только от руководителей: ее меняли новые владельцы. Однако замена руководителей не была необоснованна. Таким образом, вне зависимости от политической ситуации, сложности трансформационных экономических процессов в связи с переходом на рыночные условия те руководители, которые были известными личностями (признанными в коллективе и обществе), которые хорошо представляли будущее, ход событий, учились и учили подчиненных, верили в себя и в других, неосознанно стали лучшими руководителями, а изучение теории управления только подтвердило правильность выбранного ими стиля руководства. В данном случае можно сделать вывод, что врожденные свойства и интеллект помогли им стать идеальными руководителями. На сегодня мы имеем научный метод диагностирования и метод обучения, посредством чего можно научиться быть идеальным руководителем, если человек этого желает.

И, наконец, мы можем предложить общую модель управления предприятием, в которой с помощью известных функций управления руководитель организации, обладающий властью и ресурсами, через элементы (шаги) управления может успешно вести организацию к цели (рис. 6).

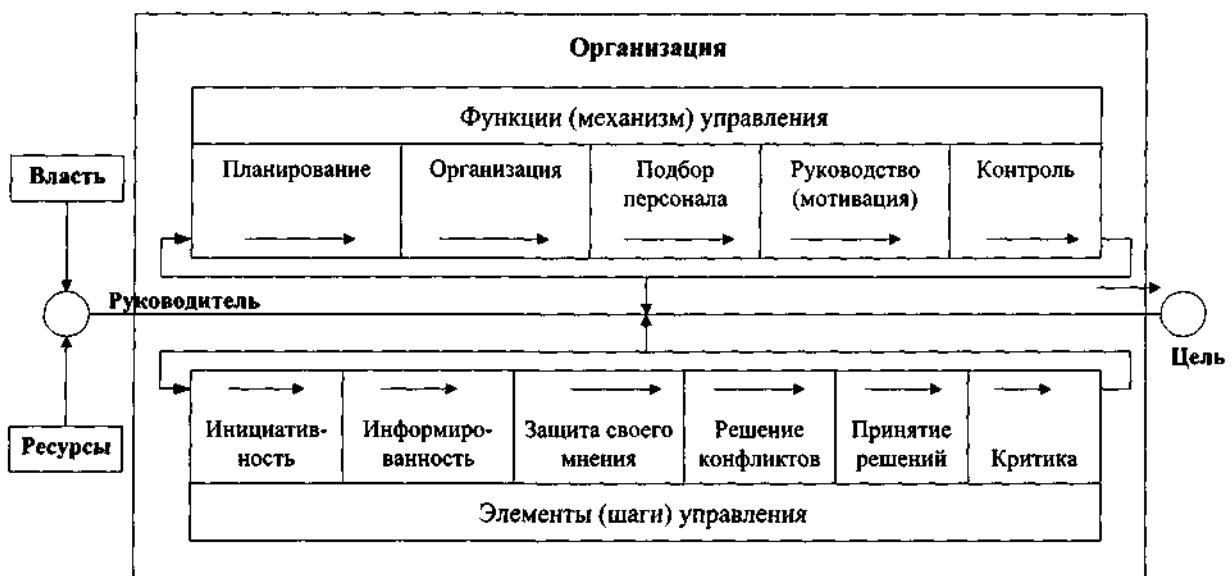


Рис. 6. Модель управления предприятием.



\* \* \*

Глобализация мировых рынков и предпринимательства заставляет все предприятия увеличивать конкурентоспособность с целью выживания и достижения максимальной экономической эффективности.

Практика жизни и все теоретические выводы убедительно доказывают, что максимальная экономическая эффективность предприятия прямо пропорционально зависит от эффективности руководства. В свою очередь, эффективное руководство предприятием может осуществить только руководитель, который имеет соответствующие специфические свойства, основанные на его мировоззрении, которое не всегда бывает правильным и которое можно изменить, если этого желает сам руководитель, посредством специального обучения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Байхем У.С., Смит О.Б., Пизи М.Дж.* Воспитай своего лидера. М.: Вильямс, 2002.
2. *Блейк Р., Моутон Дж.* Научные методы управления / Пер. с англ. Киев: Наукова думка, 1990.
3. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. М.: Дело, 1991.

4. *Дафт Т. Р.* Менеджмент / Пер. с англ. СПб: Питер, 2000.
5. *Кэ де Ври М.* Мистика лидерства. М.: Альпина паблишер, 2003.
6. *Сейлюс А.* Усовершенствование управления организацией (на литов. яз.). Клайпедский университет, 1998.
7. *Сейлюс А.* Руководство процессом принятия решений (на литов. яз.). Клайпедский университет, 2001.
8. *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. М.: Контроллинг, 1991.
9. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. / (Пер. с нем. яз.) М.: Прогресс, 1993.
10. *Шейн Э.* Организационная культура / Пер. с англ. СПб: Питер, 2002.
11. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента – от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. СПб: Питер, 2001.
12. *Шиманскиене Л.* Формирование организационной культуры (на литов. яз.). Клайпедский университет, 2002.
13. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1972.
14. *Яхонтова Е.С.* Эффективность управленческого лидерства. М.: Теис, 2002.
15. *Höhn R.* Selbstverwirklichung und Selbstkontrolle // Management Heute. Bad Harzburg 8, 1982.
16. *Speck E.* Charakter und Karrier // 70 management. Zeitschrift. Zürich, 1985.
17. *Spiegel B.* Was heißt Führung der eigenen Person? // Verkauf und Marketing, Heerbrugg, 1982.

■ ■ ■