

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

*Социологический подход к оценке стиля руководства исходит из того, что «оптимумом» стиля управления является ориентация на согласованное использование этических и прагматических критериев: стремление к выгоде и следование долгу. В таком случае противоположностью «оптимуму» является такое состояние, при котором руководитель и неэффективен и несправедлив (т. е. когда критерии и прагматические и этические дают «нулевую» характеристику). Другим словами, руководителя нужно оценивать, не ограничиваясь только одним критерием: либо тем, насколько он эффективен (прагматическая оценка), либо тем, насколько он справедлив (этическая оценка), а следует учитывать оба параметра.*

**Ключевые слова:** социологическая оценка стиля руководства, прагматический параметр, справедливость, этический параметр.

М. Perfilieva

## THE SOCIOLOGICAL APPROACH TO THE EVALUATION OF MANAGEMENT STYLE

*The sociological approach to the evaluation of management style assumes that management style «optimum» is the orientation to the coordinated application of ethical and pragmatical criteria: aspirations for profits and doing the duties. In contrast to the «optimum» is such a condition when the leader is inefficient and unfair (both pragmatical and ethical criteria are at he “zero» point). In other words, the leader is to be evaluated, without being restricted with only one criterion, that is, if he/she is effective (a pragmatical evaluation), or if he/she is fair (an ethical estimation), both parameters should be regarded.*

**Keywords:** sociological evaluation of management, pragmatical parameter, justice, ethical parameter.

При оценке стиля руководства того или иного менеджера мы рассматриваем ее «как манеру взаимоотношений с подчиненными» [4, с. 510]. В значительной мере

эта оценка зависит от эффективности, поэтому самым важным и значимым является прагматический параметр оценки. Но эффективность, являясь важным критерием,

не может быть единственным показателем для оценки стиля управления. Руководитель, ориентированный только на эффективность, не учитывающий этических параметров, способен переступить нравственные барьеры — утратить социальную ответственность и уважение своего персонала.

Кроме этической и прагматической есть и существует идеологическая оценка. Для того чтобы определиться, необходимо подчеркнуть отличие между этической и идеологической оценкой. Идеологическая оценка задается в одном из двух континуумов: «автократ» — «либерал», «враг народа» — «настоящий коммунист». Возможны и другие, например: «иноверец», «еретик» — «правоверный» и т. п. Особенность идеологической оценки заключается в том, что ее сущностным континуумом является дифференциация по принципу: «не наш» — «наш». Данный принцип по своей сути является противоположным этическому параметру и противоречит ему хотя бы только потому, что этика ориентирована на согласие и достижение единства, а не на разделение людей.

В этой связи имеет смысл отказаться от идеологического параметра и использовать комплексную оценку стиля управления и с точки зрения прагматического, и с точки зрения этического параметров. В целом общую оценку стиля управления можем представить в виде схемы двух параметрального континуума (рис. 1).

Данная схема представляет собой гипотезу, научное предположение о том, что «оптимумом» стиля управления является ориентация на согласованное использование этических и прагматических критериев: стремление к выгоде и следование долгу. В таком случае противоположностью «оптимуму» является состояние, при котором критерии, и прагматические и этические, дают «нулевую» характеристику. А отклоняющимися от оптимума будем

считать такие, при которых один из двух критериев (либо прагматический, либо этический) показывает «нулевую» отметку.

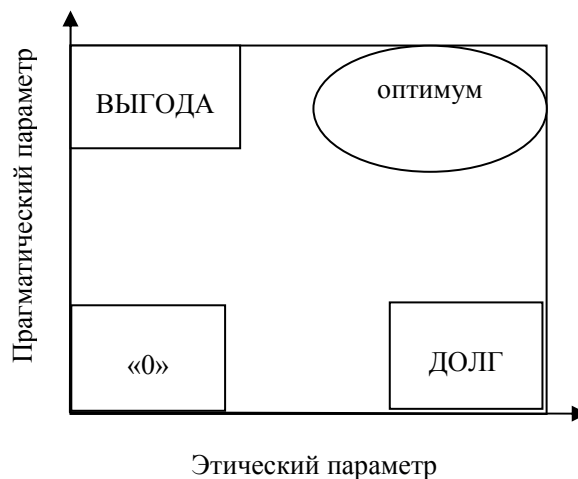


Рис. 1. Параметры оценки стиля управления

Параметр прагматизма опирается на принцип эффективности, который, в свою очередь, содержит в себе четыре классических ориентира стиля управления, как манеру взаимоотношений с подчиненными: организацию (или распределение функций), планирование (или способ принятия решений), мотивацию и контроль [4, с. 253].

Этический параметр оценки стиля управления, на наш взгляд, опирается, прежде всего, на принцип справедливости. Собственно «справедливость», категория морально-правового и социально-политического сознания, понятие о должном, связанное с исторически меняющимися представлениями о неотъемлемых правах человека, содержит требование соответствия между реальной значимостью различных индивидов (социальных групп) и их социальным положением, между их правами и обязанностями, между деянием и воздаянием, трудом и вознаграждением, преступлением и наказанием и т. п. Несоответствие в этих соотношениях оценивается как несправедливость» [1]; аналогичное определение см. в работе [7, с. 322]. Исходя из

данного определения, выделим основные элементы, необходимые для выработки критериев стиля управления.

Ключевым стержнем для понятия справедливости этики деловых отношений является соответствие *трудового долга* и *вознаграждения*. В этой связи параметр *трудового долга* может быть соотнесен с *этическим* параметром (см. рис. 1). И соответственно параметр *вознаграждения* — с *прагматическим* параметром указанной схемы.

В этой связи отношение к трудовому долгу может быть рассмотрено следующим образом.

Первая ось:

- «0» = личные интересы выше общественного долга.
- «MAXIMUM» = общественный долг выше личных интересов.

Вторая ось:

- «0» = труд — долг, работа обязана быть выполнена, не смотря на отсутствие вознаграждения.
- «MAXIMUM» = «*nullum officio sine beneficio*» — «Никакой услуги без благодарности» (лат.) — принцип понимания справедливости, зародившийся со времен Средневековья в Западной Европе [6, с. 5].

И второй, но не менее важный — стиль общения руководителя и подчиненных, — содержит два полюса. С одной стороны (ось X) — этический параметр, реализуемый в формуле: «мы партнеры». С другой (ось Y) — прагматический — эффективность. Оптимум, на наш взгляд, выражается в формуле: от каждого по способностям.

В советскую эпоху оценка деятельности руководителя рассматривалась с точки зрения идеологического параметра. В те времена, возможно, это было необходимо. Реальности современного менеджмента требуют не идеологической, а прагматической оценки действий управленца, оценки, построенной на принципе эффективности, результативности деятельности.

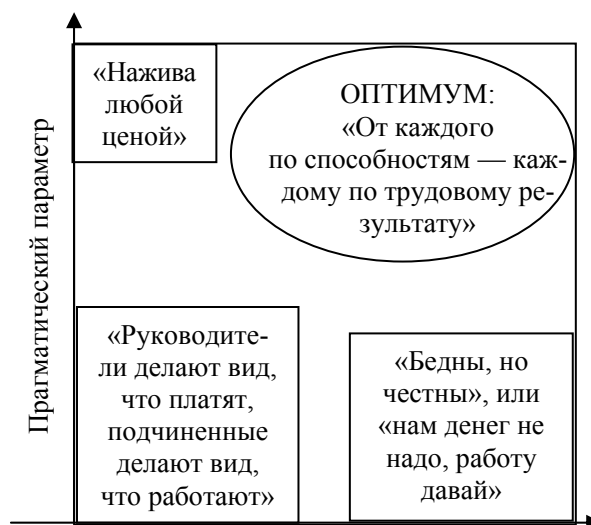


Рис. 2. Расширенная схема параметров оценки стиля руководства

В настоящее время сложилось устойчивое понимание основных стилей управления «как манеры поведения с подчиненными — в континууме от автократичного до либерального стиля» [4, с. 510]. Не вникая в суть, даже непрофессионал может высказать свое мнение: автократичный руководитель — это плохо, либеральный — хорошо. Ясная и четкая оценка, понятная каждому номинация. С помощью этой номинации, не вникая в суть дела, не представляя ни реальной ситуации, ни особенностей функционирования компании, мы можем без грубых выражений и вульгарной лести сказать другому человеку, если его действия нам не нравятся, — «автократ», либо — если мы хотим угодить — «либерал», «демократ». Однако это — та же самая оценочная идеологическая система, почти как в былые времена. Только континуум был иной: от «врага народа» до «настоящего коммуниста».

Без сомнения, человеку всегда необходим четкий ориентир в мире, он хочет знать ответ на вопрос, что такое хорошо и что такое плохо. Однако простая система оценок вряд ли применима для руководителя и вряд ли она является надежным инструментом для управления. Американские

коллеги, сформулировав, по сути, идеологическую систему оценок, будучи прагматиками, сразу же поняли ее ограниченность. Потому что зачастую «хороший человек» может вести себя как «автократ», а плохой — как «либерал». Для того чтобы не разрушать идеологическую целостность картины, чтобы сохранить у обычного человека четкий идеологический штамп: демократия и либеральность — хорошо, а все остальное — плохо, был предложен «ситуативный подход» [4, с. 510], который оправдывает «плохое» поведение «хорошего». Вместе с тем этот подход не объясняет, что такое «ситуация».

В нашей статье мы попытаемся выявить, каковы структурные компоненты стиля управления; как характеризуется ситуация, влияющая на стиль, и какие критерии характеризуют эффективность стиля управления.

В целом мы придерживаемся следующей точки зрения: ключевым моментом является *характер системы управления*, что, с одной стороны, *реагирует* на условия внешней *среды*, а с другой стороны, оказывает *влияние* на *стиль управления* (или манеру взаимоотношения руководителя с подчиненными).

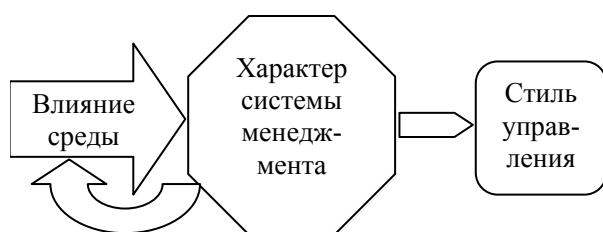


Рис. 3. Взаимодействие среды, характера системы менеджмента и стиля управления

Характер системы управления — это способ организации управления, исходящий из специфики целей и задач компании, учреждения и т. п. в условиях той или иной среды. Г. Минцберг предлагает виды характера системы управления по

реализации контроля [5, с. 21]: 1) неформальная, 2) контролирующая, 3) стандартная.

Первый случай характерен для организаций, не имеющих четко выраженных целей и регламентов деятельности (такими обычно являются естественно возникшие объединения людей, — например, дворовая команда детей, очередь в магазин; иногда такое объединение бывает свойственно и отдельным компаниям и учреждениям). Отношения в подобных неформальных организациях между людьми, в том числе и статусные роли, складываются на основе их психологических особенностей. Цели и формы взаимодействия возникают спонтанно. Вместе с тем как только цели функционирования организации становятся осознанными и принятыми наиболее активными членами группы, начинается формализация такой организации, в основе которой лежит ответственность за достижение принятых целей. Место, роль и функции отдельного человека начинают определяться уже не столько психологическими особенностями, сколько обязанностями по отношению к достижению целей. Прекрасная дружеская группа превращается в формальную организацию.

Достижение целей предполагает активное взаимодействие со средой, что выражается в защите организации от вредного влияния среды и получение ресурсов от нее. Достижение целей организации, как правило, связано с переработкой ресурсов среды и с продуцированием планируемого продукта. В таком случае, благоприятная среда — это та, которая не мешает процессу деятельности организации и располагает ресурсами в той форме, в какой они наиболее удобны для переработки организацией. Соответственно неблагоприятная среда — обладает диаметрально противоположными характеристиками.

Неблагоприятная среда диктует условия для возникновения *контролирующей* сис-

---

темы управления, при которой руководство вынуждено:

– постоянно отслеживать факты неблагоприятного влияния среды и адекватно на них реагировать;

– потребляя ресурсы среды, форма которых изменчива, постоянно самым детальным образом отслеживать все этапы переработки ресурсов и на каждом этапе принимать нетривиальные решения.

Неблагоприятная среда лишает организацию возможности создать стандартизованную систему переработки ресурсов и производства продукта.

И наоборот, благоприятная среда, создавая условия для стандартизации, снимает потребность в детальном управленческом контроле.

Собственно стиль управления, находясь под прямым влиянием характера системы и опосредованным — среды, выполняет четыре главные функции управления [4, с. 253], которые будем рассматривать как четыре важнейших компонента стиля управления:

1. Способ принятия решения (одна из сторон функции планирования).

2. Способ распределения обязанностей между подчиненными (одна из сторон функции организации).

3. Способ побуждения к действию (одна из сторон функции мотивации).

4. Способ контроля.

Исходя из данных четырех составляющих стиля управления, подчеркнем, что стиль управления следует рассматривать не *идеологически*, в параметрах: авторитарный — либеральный, а *прагматически*, с точки зрения эффективный — неэффективный. Используя прагматический параметр, мы можем добавить еще и *этический*: нравственный — безнравственный (насколько уважительно руководитель относится к подчиненным, какова его манера общения и т. п.). Синкретизм этического и прагматического параметра

дает идеологический параметр. Мы можем им пользоваться в личном общении, но при анализе, при исследовании управленческой системы мы должны «отделять зерна от плевел». А значит, выяснять, принес ли ожидаемый результат способ принятия решения.

Первое — *способы принятия решений* должны быть оценены с точки зрения прагматизма: принесет ли ожидаемый результат способ принятия решения. В принципе существуют четыре основных способа.

1. Отсутствие решения, когда руководитель уклоняется от принятия решения. Зачастую является способом неадекватного решения.

2. Совместное, когда руководитель делегирует принятие решения подчиненному коллективу и сам подчиняется этому решению. Этот способ даст эффект при наличии высококомпетентного персонала, когда в наличии имеется достаточное количество времени для решения проблем и благоприятная среда.

3. Коллегиальное, когда личное решение руководителя принимается на основе учета мнений работников. Данный способ решения универсально применим как к управленческому контролю, так и к стандартизации.

4. Единоличное, когда руководитель принимает решение, лично не опираясь на мнения работников и не советуясь с ними. Это наиболее применимо только для управленческого контроля при наличии некомпетентного персонала и в ситуации цейтнота.

Второе — *способ распределения обязанностей* дает возможность оптимально направить регулировать профессиональные силы персонала.

Работа определяется в соответствии с должностными инструкциями и регламентом. При *стандартизированной* форме управления и благоприятной среде возмо-

---

жен только этот способ распределения обязанностей.

При модели *управленческого контроля* возможно несколько вариантов распределения обязанностей.

1. Руководитель игнорирует распределение обязанностей, допуская стихийное распределение. Неадекватный способ, ведущий к дезорганизации.

2. Руководитель, не ориентируясь на регламент, личным примером побуждает подчиненных следовать за собой. При этом распределение работ складывается естественным образом, что допустимо при высокой компетенции и активности персонала, при среде, не подавляющей компетенцию и активность персонала.

3. Руководитель без регламента подерживает готовность подчиненного, откликнувшегося на предложение руководителя выполнить работу.

4. Руководитель единолично и без регламента определяет, кто и какие виды работ будет выполнять. Такой вид распределения необходим, когда не сложились какие бы то ни было стандарты деятельности, не имеет значения квалификация подчиненных и имеет место цейтнот. Данный вид даст эффект при наличии сильных стимуляционных инструментов (принуждения и поощрения), имеющихся у руководителя.

Третье — способ распределения обязанностей сам тесным образом связан с *мотивацией*, т. е. с обеспечением удовлетворения подчиненного от выполняемой работы. Данное удовлетворение достигается, с одной стороны, возможностью реализовать себя в профессиональной деятельности (т. е. проявить инициативу) и, с другой стороны, вознаграждением за работу, соответствующим ожиданиям работника. В этой связи вариантами отношения руководителя к инициативе подчиненных могут быть:

1. Подавление.
2. Равнодушие.

3. Поощрение готовности откликнуться на инициативу руководителя.

4. Поощрение личной инициативы подчиненных, действующей на пользу организации.

5. Поощрение любой инициативы подчиненных и изыскание способов использования ее в интересах организации.

Четвертое — *способ контроля* также зависит от характера управления. При стандартизированной модели имеет место методологический контроль, или управление качеством. В данном случае процессы деятельности доведены до уровня рационально выверенных технических процедур. Работники в процессе деятельности взаимно контролируют друг друга и вносят предложения по оптимизации технических процедур. Их действия при этом согласованны и скоординированны.

Модель управленческого контроля предполагает следующие варианты.

1. Отсутствие контроля, или неадекватная деятельность руководителя.

2. Спонтанный контроль, т. е. осуществляемый эпизодически, без системы, при отсутствующем регламенте и критериях оценки результатов. По своей функции данный способ контроля хотя и именуется контролем, но не может быть таковым, так как в итоге руководитель не получает информации о подконтрольном объекте, т. е. эффективность его нулевая. Такой контроль можно отнести скорее к инструментам стимуляции персонала, к классу «подавление инициативы». Особо подчеркнем, что такой тип контроля с необходимостью создает систему фискального контроля (доносительства). Руководитель зачастую оплачивает доносы подчиненных, тем самым лишая себя возможности реального контроля и предоставляя подчиненным манипулировать собой. Данная форма контроля, ограничивая возможности руководителя, вполне работоспособна — особенно там, где организация напрямую не свя-

зана с рыночными условиями. При этом, особо подчеркнем, именно данный способ контроля разрушает такую модель инициативы, как «служебная преданность» (ведущая модель инициативы в России), и формирующиеся далее отношения угодничества, которые, как рак, разъедают и губят организацию (см. подробнее работу [3]). Однако в полной мере неэффективным такой способ контроля назвать нельзя. Организация действует и выполняет свои функции, как действует и выполняет свои функции больной раком в начальной стадии.

3. Результатный контроль, или контроль по результатам, исключает в себя контроль процесса, но предполагает четкие критерии оценки результатов деятельности. Эффективность данного контроля находится в прямой зависимости от уровня профессиональной компетенции персонала и опыта руководителя.

4. Процессный контроль, или контроль процесса трудовых операций, наиболее эффективен при низкоквалифицированном персонале и при крайне изменчивых формах потребляемых ресурсах.

При самых неблагоприятных условиях среды мы можем определить такой стиль управления: руководитель единолично принимает решения, самолично определяет функции подчиненных, подавляет их любую инициативу, при этом осуществляет детальный контроль. Без сомнения, этот вариант — предельный случай деспотии, автократии.

А при самых благоприятных условиях руководитель не принимает решения, не распределяет обязанности, не осуществляет контроль, равнодушен к инициативам, не поощряет подчиненных и, по всей видимости, выражаясь фигурально, лежит под пальмой и курит бамбук. Без сомнения, это идеал либерального стиля управления.

В качестве примера приведены теоретически возможные крайние варианты,

которые практически не встречаются. Вместе с тем теоретически фиксируются 500 стилей управления ( $4\{\text{способа принятия решений}\} \times 5\{\text{способов распределения обязанностей}\} \times 5\{\text{способов мотивации}\} \times 5\{\text{способов контроля}\} = 500$ ). И эти 500 стилей необходимо классифицировать по группам.

Отнесем к первой группе однозначно **неэффективные стили управления**. В эту группу войдут любые стили, если встречается хотя бы один из следующих признаков:

*принятие решений* — руководитель уклоняется от принятия решения;

*распределение обязанностей* — руководитель игнорирует распределение обязанностей подчиненных, допуская стихийное распределение;

*мотивация* — равнодушие к инициативам подчиненных;

*контроль* — отсутствие контроля.

В целом все остальные стили управления могут быть в той или иной мере эффективными. Но их эффективность предопределена характером системы управления. В таком случае можно выделить группу стилей управления, предопределенных той или иной моделью. Вторая группа предопределена стандартизацией, к этой группе относятся такие стили управления, в которых обязательно присутствуют совместно нижеследующие признаки.

*Распределение обязанностей* — работа определяется в соответствии с должностными инструкциями и регламентом.

*Контроль* — методологический контроль, или управление качеством. В данном случае процессы деятельности доведены до уровня рационально выверенных технических процедур. Работники в процессе деятельности взаимно контролируют друг друга и вносят предложения по оптимизации технических процедур. Руководитель выступает как методолог и координатор — согласует действия.

---

Третья группа стилей управления предопределена *моделью управленческого контроля*. Вместе с тем эта группа также может быть дифференцирована по критериям: компетенция персонала и ресурс времени для деятельности.

В таком случае *подгруппа А* (стиль управления в цейтноте или управление неквалифицированным персоналом — здесь имеют место одни и те же требования), должна характеризоваться одним из следующих признаков.

*Решение* — руководитель принимает решение, лично не опираясь на мнения работников и не советуясь с ними.

*Распределение обязанностей* — руководитель осуществляет это единолично и без регламента, определяя работникам, кто и какие виды работ будет выполнять.

Соответственно *подгруппа Б* — стиль управления при достаточном времени и квалифицированном персонале, предполагает все остальные модели без этих двух признаков.

Итак, рассмотрены критерии эффективности стиля управления с точки зрения системы непосредственный руководитель — подчиненные. Однако такая система может входить в более крупную систему. И, между тем, необходимо подчеркнуть, что данные критерии характеризуют адекватность стиля управления с точки зрения определенной ситуации. Между тем руководитель может принимать адекватные решения в ситуации, но это не исключает возможность потерпеть фиаско. Решение ситуативных задач, сколь бы оно ни было эффективным, работает на управляемую систему только в том случае, если эти решения

соответствуют основной направленности, основным целям всей организации (компании, учреждению и т. п.). Поэтому предложенные четыре критерия оценки ситуационной эффективности стиля управления должны быть дополнены оценкой соответствия основным целям организации (компании, учреждению и т. п.).

Во-первых, соответствует ли достигнутый результат направленности деятельности организации.

Во-вторых, были ли задействованы человеческие ресурсы для решения ситуативной задачи соразмерно главной цели организации.

В-третьих, ситуационная мотивация персонала является элементом мотивационной оценки по отношению к принципам организации и поддерживает чувства справедливости и удовлетворенности трудом работников.

В-четвертых, способ ситуационного контроля не нарушает системы контроля, функционирующего в организации.

Другими словами, водитель, как и руководитель должен вести машину в соответствии с возможностями автомобиля, с характером дорожного покрытия и своим опытом, но при этом скорость его движения должна соответствовать общей обстановке на дороге, характеру движения и средней скорости других машин. Если руководитель соответствует описанным в статье критериям, то идеологически его можно оценивать как угодно: и как «настоящего коммуниста», и как «демократа», и как «автократа», и как «врага народа», но при всех этих разнопорядковых номинациях этот руководитель будет использовать **эффективный** стиль управления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. 8-е изд. М.: Кирилл и Мефодий, 2008.
2. Гумилев Л. Н. Древняя Русь и Великая Степь. М.: АСТ, 2007.
3. Захаров Н. Л. Бизнес в России. Специфика управления. М.: Вершина, 2002.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.



- 
5. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.
  6. *Тойнби А.* Постигание истории. М.: Прогресс, 1991.
  7. *Философский энциклопедический словарь.* — М.: ИНФРА-М, 2009.

#### REFERENCES

1. *Bol'shaja enciklopedija Kirilla i Mefodija.* 8-e izd. М.: Kirill i Mefodij, 2008.
2. *Gumilev L. N.* Drevnija Rus' i Velikaja Step'. М.: AST, 2007.
3. *Zaharov N. L.* Biznes v Rossii. Specifika upravlenija. М.: Vershina, 2002.
4. *Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F.* Osnovy menedzhmenta. М.: Delo, 2004.
5. *Mincberg G.* Struktura v kulake: sozdanie jeffektivnoj organizacii. SPb.: Piter, 2001.
6. *Tojnbi A.* Postizhenie istorii. М.: Progress, 1991.
7. *Filosofskij enciklopedicheskij slovar'.* М.: INFRA-М, 2009.