

СЕКЦІЯ 5 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА В ЕФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕННІ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

LEADERSHIP STYLE IN EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

В статье рассматриваются эффективные способы работы с человеческими ресурсами для более качественного регулирования управления на предприятиях и в организациях. Показано, что возросла потребность в применении научных знаний в психологических вопросах современного менеджмента. Положительных результатов можно добиться, только регулируя взаимодействие персонала, работающего на предприятии. Для этого должны быть устранены факторы, препятствующие созданию благоприятной психологической среды в управлении деятельностью. В связи с этим анализируются в статье вопросы акцентируются на разрешении конфликтов, которые могут возникнуть в отношениях между руководителем и коллективом, а также между членами коллектива. Раскрываются условия и основы для предотвращения эмоционального стресса у персонала. Констатируется, что проводимая работа по регулированию деятельности предприятий в конечном итоге облегчает управление человеческими ресурсами. Также автор комментирует результаты применения методики определения типов лидерства менеджеров образования. Показано, что каждый тип лидерства имеет свои преимущества и недостатки. Даже тот тип лидерства, который может раскрыть человеческие ресурсы, имеет эти уязвимые места. Из результатов видно, что в управленческих типах руководителей в обследованных учебных заведениях больше «исполнителей». На втором месте «председатели». Также есть те, кто «активизирует», «выявляет человеческие ресурсы», «доделывает работу». Отдельно раскрываются характеристики упомянутых в статье типов лидерства. На основании полученных результатов подчеркивается важность реализации программ, способных выявить кадровый потенциал руководителей во вновь создаваемых учебных заведениях. Кроме того, важно обучать управлению молодые педагогические кадры при подготовке специалистов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление, стиль руководства, особенности стиля, социальная группа, образование менеджера, коррекция.

У статті розглядаються ефективні способи роботи з людськими ресурсами для якісного регулювання управління на підприємствах та в організаціях. Показано, що зросла потреба у застосуванні наукових знань у психологічних питаннях сучасного менеджменту. Позитивних результатів можна досягти, лише регулюючи взаємодію персоналу, що працює для підприємства. Для цього мають бути усунені фактори,

що перешкоджають створенню сприятливого психологічного середовища в управлінні діяльністю. З огляду на це у статті акцентується на вирішенні конфліктів, які можуть виникнути у відносинах між керівником і колективом, а також між членами колективу. Розкриваються умови та основи для запобігання емоційному стресу у персоналу. Констатується, що робота з регулювання діяльності підприємств у кінцевому підсумку полегшує управління людськими ресурсами. Також автор коментує результати застосування методики визначення типів лідерства менеджерів освіти. Показано, що кожен тип лідерства має свої переваги та недоліки. Навіть той тип лідерства, який може розкрити людські ресурси, має вразливі місця. З результатів видно, що у управлінських типах керівників у обстежених навчальних закладах більше «виконавців». На другому місці – «голови». Також є ті, хто «активізує», «виявляє людські ресурси», «робить роботу». Окремо розкриваються параметри згаданих у статті типів лідерства. На підставі отриманих результатів наголошується на важливості реалізації програм, здатних виявити кадровий потенціал керівників у новостворених навчальних закладах. Крім того, важливо навчати управління молодих педагогічних кадрів під час підготовки фахівців.

Ключові слова: людські ресурси, управління, стиль керівництва, особливості стилю, соціальна група, освіта менеджера, корекція.

The article discusses effective ways of working with human resources for better regulation of management in enterprises and organizations. It is shown that the need for the application of scientific knowledge in the psychological issues of modern management has increased. Positive results can be achieved only by regulating the interaction of personnel working in the enterprise. To do this, first of all, factors that impede the creation of a favorable psychological environment in the management of activities must be eliminated. In this regard, the issues analyzed in the article focus on resolving conflicts that may arise in relations between the leader and the team, as well as between team members. The conditions and foundations for preventing emotional stress among staff are revealed. It is stated that the ongoing work to regulate the activities of enterprises ultimately facilitates the management of human resources here. The author also comments on the results of applying the methodology for determining the types of leadership of education managers. It is shown that each type of leadership has its advantages and disadvantages. Even the type of leadership that can unlock human resources has these vulnerabilities. It can be seen from the results that there

УДК 64.011.34
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.33.31>

Ахмедова Н.Н.
диссертант кафедри психології
Азербайджанського університету мов

are more "performers" in the managerial types of leaders in the surveyed educational institutions. In second place are the chairmen. Then there are those who "activate", "identify human resources", "finish the work". Separately, the characteristics of the types of leadership mentioned in the article are disclosed. Based on the results obtained, the importance of implementing programs that can

identify the personnel potential of managers in newly created educational institutions is emphasized. In addition, it is important to train young teaching staff in management in the preparation of specialists.

Key words: human resources, management, leadership style, style features, social group, manager's education, correction.

Актуальность и степень исследованности проблемы.

В мировой науке проведены многочисленные исследования в области улучшения управления на предприятиях и в организациях, работы с человеческими ресурсами, их активизации. Со временем вопросы, исследованные со времен А. Файоля [1], охватили большинство областей этой проблемы. В настоящее время эффективность, качество и управление, ориентированные на результат, считаются важными условиями в управлении. Подобные исследования провели П.Ф. Друкер («Эффективное управление») [2], М. Армсторг и Р. Берон («Эффективное управление. Внедрить систему оценки результатов») [3], Л. Боссида («Исполнение: система достижения целей») [4], Р.Н. Мамедзаде («Качество как одно из ведущих направлений в образовании») [5], В. Зигерт («Бесконфликтное управление») [6] и др.

Эти исследования показали, что, в отличие от традиционных подходов, возрастает потребность в применении научных знаний в решении психологических проблем современного менеджмента. Только в этом случае предприятие может добиться желаемых результатов в своей деятельности. Например, М. Амсторн, Р. Барон объясняют важность работы в области управления, ориентированного на результат, системным характером управления, а также условиями высокого развития сотрудников [3, с. 11]:

1) необходимо применять системный подход к повышению продуктивности как в индивидуальном успехе, так и в командных результатах;

2) необходимо обучать, мотивировать и направлять компетентных и лояльных сотрудников на успех коллектива;

3) необходимо убеждать специалистов работать эффективно, поощрять их.

Цель исследования. В нашем исследовании мы рассмотрели факторы, препятствующие созданию благоприятной психологической среды в управлении предприятиями, и пути их устранения. В связи с этим были проведены эксперименты по разрешению конфликтов, которые могут возникнуть во взаимоотношениях в коллективе, а также по предупреждению и разрешению эмоциональных расстройств, проявляющихся по разным причинам у отдельных сотрудников. Все это служит созданию лучших условий для регули-

рования групповых отношений и организации контроля над социальным поведением в деятельности предприятий. Это может облегчить управление человеческими ресурсами в работе вновь создаваемых предприятий.

Сотрудники образовательного учреждения являются членами малых социальных групп. Чтобы получить более четкое представление о концепции малых групп, необходимо обратиться к истории исследований малых групп в психологии. Важным вопросом, на который обращают внимание В. Цигерт и Л. Ланк при разрешении любых конфликтов, возникающих при управлении деятельностью педагогических кадров, является вопрос о средствах и способах этой работы. Для этого ученые задают вопрос, который должен адресовать персоналу руководитель [6, с. 7]: «Стоит ли жить только для того, чтобы работать?».

Они считают, что не от каждого сотрудника следует требовать, чтобы он посвящал все свои психологические ресурсы предприятию, на котором он работает. Чтобы предприятие могло использовать человеческие ресурсы на высоком уровне, их необходимо освободить от страха, а все возможные усилия направить на производительность труда.

В целях эффективной реализации регулирования групповых отношений и контроля за социальным поведением в деятельности предприятий мы рассмотрели состояние взаимодействия в выделенных группах (кафедрах и студенческих группах).

Вначале мы прояснили некоторые управленческие способности менеджеров образования с помощью методики «Определение типов лидерства». Опрос проводился для выяснения роли личности в группе. Участникам предлагался набор из 7 вопросов, каждый из которых содержал 8 вариантов ответов. За каждый вопрос дается 10 баллов, которые распределяются в соответствии с вашей оценкой. Если мы оценим вопрос в 10 баллов, мы можем разделить его следующим образом. Например, 2, 3, 2, 3 или 4 нуля, а также 6, 3 и 5 нулей. Сумма баллов за каждый вопрос должна быть равной 10. Все ответы заносятся в соответствующий раздел для обработки результатов по выделению типов лидерства. Затем подсчитывается общий результат в каждом столбце. Основной текст опроса выглядит следующим образом:

1) я думаю, что могу сделать для группы следующее: быстро найти и применить новые возможности; работать с широким кругом людей; создание новых идей – мое ценное качество. Еще одним преимуществом является то, что я могу общаться с людьми, которые внесут ценный вклад в мои идеи, дополнив их. Моя способность анализировать зависит от моего личного опыта. Я терплю проблемы, которые могут привести к неудаче. Обычно мне кажется, что работать на практике более реально и выгодно. Я могу предложить новые альтернативы, не задумываясь и не будучи уверенным в результате;

2) при наличии недостатков в работе в группе может произойти следующее: я не чувствую себя комфортно, не убедившись, что мероприятие организовано на необходимом уровне и под контролем. Я склонен защищать людей, которые настаивают на своем мнении, но не поддерживаются другими. Если в группе появляется новая идея, я обычно много о ней говорю. Мои субъективные взгляды мешают мне согласиться с ценными мнениями моих коллег. Я могу быть сильным и авторитарным, если это необходимо. Мне трудно выйти на передний план, потому что я, вероятно, влияю на атмосферу в группе. Я склонен сосредотачиваться на идеях, которые приходят мне в голову, и изолировать их от происходящего. Мои коллеги считают, что я беспокоюсь о деталях и могу принимать неправильные решения;

3) если я начинаю проект с другими, то у меня есть возможность влиять на других без давления. Моя бдительность помогает мне избегать возможных ошибок и недочетов. Я готов предпринять необходимые шаги для того, чтобы встречи длились достаточно времени и сотрудники не уклонялись от темы. Я могу сделать что-то оригинальное. Я всегда готов сосредоточиться на хороших идеях и общих интересах. Я склонен видеть прошлый опыт в новых идеях. Я думаю, что мое суждение помогает мне принять правильное решение. Я чувствую себя более уверенно, когда важная работа хорошо организована;

4) преимущества групповой работы: я стараюсь лучше понимать своих коллег; всегда сомневаюсь во взглядах других, отстаиваю мнение меньшинства; обычно я нахожу несколько аргументов и отвергаю необоснованные аргументы; я думаю, что смогу действовать, как только план будет готов; когда ясно, я могу бежать и идти навстречу неожиданному; все, что я делаю, направлено на достижение совершенства; я готов помочь другой стороне самостоятельно; когда меня что-то интересует, я принимаю решение без колебаний и не меняю его;

5) мне нравится моя работа, потому что: я люблю анализировать ситуации и при-

нимать возможные решения; меня интересуют практические решения проблем; мне нравится чувствовать, что мне удалось построить хорошие отношения в группе; я умею оказывать устойчивое влияние на принятие решений; я могу определять людей с новыми идеями; я могу убедить людей сделать то, что важно; я хорошо осознаю свои слабости, чтобы полностью сосредоточиться на том, что я должен делать; я предпочитаю работать в отраслях, где следует применять творческое воображение;

б) если нужно решить сложную проблему с незнакомым человеком за короткий промежуток времени, то, вместо того, чтобы найти решение, я чувствую, что застрял в углу, поэтому я ищу выход; я предпочитаю найти кого-то другого для решения проблемы; делю объем задачи на части, определяю возможности решения каждой части и распределяю задачи между отдельными лицами; настойчивость моей природы гарантирует, что я не выйду за рамки плана при решении задачи; я думаю, что для того, чтобы мыслить открыто, нужно быть хладнокровным и использовать свои способности; я должен поддерживать постоянство в порядке, несмотря на давление; я уверен, что готов взять на себя инициативу, если почувствую, что группа не занимается инновациями; я могу обсуждать новые идеи и двигаться к цели;

7) проблемы, с которыми я сталкиваюсь в группе, включают такие аспекты: я нетерпим к тем, кто препятствует инновациям; другие могут критиковать меня за то, что я не сосредоточен на анализе и не обладаю интуицией; мое желание – сделать работу как следует, помочь решить проблему; если кто-то проявляет инициативу, мне это надоедает; мне сложно начинать бизнес без четкой цели; иногда мне трудно объяснить и прояснить мысли, которые приходят мне в голову; я иногда расстраиваюсь, потому что не выполняю всех требований других; я не решаюсь столкнуть свои мысли с серьезными противоположностями.

В этой методике каждый тип лидерства сгруппирован в соответствии с определенными управленческими характеристиками. Рассмотрим эти функции отдельно.

Каждый тип лидерства имеет свои сильные и слабые стороны. Даже тот тип лидерства, который может раскрыть человеческие ресурсы, имеет определенные недостатки: через некоторое время человек теряет интерес к работе, угасает его энтузиазм. Представляется, что типы лидерства, эффективные в организации и деятельности предприятий в управлении человеческими ресурсами, больше подходят для активного (3) выявления человеческих ресурсов (5) и заверше-

ния начатой работы (8) видов управления. На самом деле, как мы уже упоминали, эти типы имеют некоторые недостатки. Главный вопрос здесь – выявить процент этих уязвимостей у руководства, сообщить об этом и сосредоточиться на самоанализе и самосовершенствовании. На данный момент наша цель – определить тип лидерства у испытуемых. Для этой цели мы уже выбрали 46 менеджеров по образованию из вновь созданных учебных заведений. Мы обобщили результаты, проведя опрос по вышеприведенной методологии (таблица 1).

Из приведенных здесь данных видно, что в исследуемых нами учебных заведениях «исполнителей» в управленческих типах руководителей больше всего – 19%. На втором месте «председатели» – 17%. Далее следуют «активные» (12%), «выявляющие человеческие ресурсы» (12%) и «завершающие работу» (12%). Иными словами, 12% опрошенных также имеют тот тип лидерства, который важен для нашего исследования. Это, разумеется, низкий показатель.

Следуя этим результатам, мы определили наиболее важные аспекты для группы из тех характеристик, которые мы выявили в эксперименте.

«Исполнитель» является организатором, отвечает за выполнение планов, выдвигает новые идеи.

«Председатель» проясняет цели и возможности, мотивирует сотрудников, принимает благоприятные решения.

«Пробуждение активности» претендует на новаторство, оказывает давление на членов группы для достижения цели, находит новые способы достижения результатов.

«Создатель идей»: оригинальные идеи приходят в процессе осмысления ситуации, в итоге решаются проблемы, которые трудно решить.

Человек, который «раскрывает человеческие ресурсы», выявляет новые потенциальные возможности в руководимом им персонале, находит в них новые черты, ведет беседы, развивает отношения.

Критико-аналитический тип может видеть все альтернативы, анализировать, точно определять возможные результаты.

Командный игрок учится и накапливает опыт, предотвращает конфликты, направляет трудных людей.

Человек, который доводит дело до конца, ищет ошибки, невнимательность, побуждает себя и других к соблюдению правил, направляет к главной цели.

Эти преимущества были основным направлением в разработке программ, которые будут стимулировать и мотивировать нас в наших экспериментах.

Для обеспечения точности результатов мы провели еще один опрос испытуемых. Это был второй опрос для определения стиля управления менеджеров. В итоге было получено 27 мнений. В рассуждениях были выражены различные аспекты взаимодействия руководителя с педагогическим коллекти-

Таблица 1

Типы управления учебными менеджерами

s.	Типы управления	Управленцы (60 человек)	В процентах
1.	исполнитель	12	19
2.	председатель	10	17
3.	ведет к активности	7	12
4.	генерирует идеи	6	10
5.	выявляет человеческий потенциал	7	12
6.	критико-аналитический	6	10
7.	командный игрок	5	8
8.	доводит дело до конца	7	12
	Всего	60	100

Таблица 2

Преимущественный стиль руководства у опрошенных

s.	Стили руководства	Опрошено 60 человек	В процентах
1.	А – авторитарный стиль	18	30
2.	В – коллегиальный стиль	16	26
3.	С – либеральный стиль	12	19
4.	А-В – авторитарно-коллегиальный стиль	5	9
5.	В-С – коллегиально-авторитарный стиль	5	9
6.	А-В-С – смешанный стиль	4	7
		60 человек	100

вом. Для каждой характеристики выбирается один из 5 вариантов ответа и отмечается наиболее подходящий. Например, на идею «разделения полномочий между руководителем и подчиненными» все реагируют выбором одного из подходящих стилей руководства. Если кто-то считает, что в этом нет необходимости, а все решает руководитель предприятия, то в таблице ставится пометка «А» (т.е. авторитарный стиль) перед порядковым номером суждения (1-е мнение). Если кто-то считает, что здесь уместнее принимать коллегиальные решения, пишется «Б» (коллегиальный стиль). В третьем случае руководитель считает, что для достижения положительных результатов необходимо учитывать мнение каждого, а также руководитель должен излагать свою позицию, он пишет букву «С» (либеральный стиль) напротив серийного номера. Результаты обрабатываются кодами, приведенными в кодовой таблице: А – авторитарный стиль; Б – коллегиальный стиль; С – либеральный стиль.

Обработка результатов. Совокупность ключевых баллов суммируется, чтобы мы могли узнать, у кого какой стиль руководства. Цифры в таблице обозначают баллы, а буквы – стиль руководства. Для авторитарного стиля нужно собрать все коды, начинающиеся на букву «А». Результат записывается. При этом буква «В» соответствует коллегиальному типу, а «С» – либеральному. После этого общий балл по каждому стилю руководства проверяется цифрами. Это очень важно для последующего анализа: результаты делятся на 10, чтобы получить единое значение. В итоге результат будет выражен тремя числами, каждое из которых содержит в себе значение до десяти баллов. Таким образом, мы можем определить доминирующий стиль управления менеджера. При обработке результата в каждом стиле может быть три разных числа в зависимости от количества.

1. А – авторитарный стиль (условный результат: 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т.д.);

2. Б – коллегиальный стиль (условный результат: 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

3. С – либеральный стиль (условный результат: 3-2-10, 4-2-9 и т.д.). Если в субъекте доминируют два типа лидерства, то отдавая предпочтение третьему, стиль является смешанным.

4. А-Б – авторитарно-коллегиальный стиль (условный результат: 7-8-4, 6-7-3 и т.д.);

5. Б-С – коллегиально-либеральный стиль (условный результат: 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7);

6. А-Б-С – смешанный стиль (условный результат: 2-3-3; 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

Результаты смешанного типа будут соответствовать разным признакам управления:

а) слабая экспрессия стиля, характерная для неопытных лидеров (например, 2-3-3, 3-3-3- и т. д.);

б) средняя экспрессивность, характерная для переменчивого лидерства (например: 5-6-6, 6-6-4);

в) непоследовательный, расплывчатый, часто неустойчивый стиль руководства, противоречащий правилам (например: 10-8-8, 9-8 и т. д.).

Анализ результатов показывает, что лидер может иметь два и более стиля руководства. В то же время стиль управления руководителя достаточно гибкий. Он принимает решения в соответствии с ситуациями. В целом результаты второго опроса были следующими.

В итоге мы получили ряд последовательных результатов. «пробуждающие активность», «генераторы идей» и «открыватели человеческих ресурсов» работали коллегиально во втором случае. В первом низкие результаты показали «командные игроки», «критики-аналитики», а завершали работу представители «Б-С-коллегиально-либерального» и «А-Б-С-смешанного стиля». Те, у кого был критико-аналитический стиль, также были представлены во второй методике авторитарным или авторитарно-либеральным стилем.

Выводы. Полученные нами результаты дают основание говорить о целесообразности использования подобных методов для выявления потенциала человеческих ресурсов во вновь создаваемых образовательных учреждениях, причем применять следует их комплексно. То есть быть руководителем или сотрудником в современном менеджменте должно быть целесообразно с точки зрения достижения высоких результатов на предприятии, раскрытия человеческих ресурсов и их оптимального вовлечения в процесс. При этом необходимо работать с менеджерами образования так, чтобы добиться выявления и исправления слабых сторон в их стилях руководства. Мы тоже выбрали этот путь. На основе этих и других результатов мы разработали и внедрили программы, которые могут помочь выявить кадровый потенциал руководителей во вновь создаваемых учебных заведениях. Хотя результаты не оказали существенного влияния на испытуемых, они получили знания о том, как преодолеть свои слабости, чтобы работать с человеческими ресурсами. Это стимулировало развитие соответствующих навыков и компетенций.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Fayol F.H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
2. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Москва : АСТ, 2004. 288 с.

3. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. Москва : Альпина Паблшер, 2011. 250 с.

4. Боссида Л. Исполнение: Система достижения целей. Москва : Альпина Паблшер, 2011, 325 с.

5. Мамедзаде Р.Н. Качество в образовании как одна из ведущих сторон. Баку : Муаллим, 2010. 169 с.

6. Зигерт В., Ланк Л. Руководить без конфликтов. Москва : Экономика, 1990, 336 с.

7. Социально-психологические особенности производственной организации и диагностика ее группы. URL: <https://lib.sale/psihologiya-upravleniya-uchebnik>

8. Шкуратова И.П. Исследование стиля в психологии: оппозиция и консолидация? URL: <http://irshkuratova.ru>