

УДК / UDC 159.923.2 : 35.074.5

Психологический подход к анализу стилей управления

Т. Н. Куликова, В. Н. Софьина

*Северо-Западный институт управления
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации*

Введение. В статье рассмотрены теоретические подходы к стилям управления, проанализированы профессиональные и личностно-психологические качества руководителей.

Материалы и методы. В соответствии с методикой И. Адизеса выявлено соотношение различных стилей управления среди руководителей высшего звена, произведен сравнительный анализ распределения управленческих стилей по гендерному признаку руководителей.

Результаты исследования. Выявлены и охарактеризованы доминирующие управленческие функции в составе управленческого кода руководителей, отвечающие за стиль руководства.

Обсуждение и выводы. Даны рекомендации по развитию управленческих качеств эффективного руководителя.

Ключевые слова: стиль управления, руководитель, управленческий код.

Для цитирования: Куликова Т.Н., Софьина В.Н. Психологический подход к анализу стилей управления руководителей высшего звена // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2020. № 2. С. 321–332.

Psychological approach to the analysis of management styles of managers

Tatyana N. Kulikova, Vera N. Sofina

*The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential
Academy of National Economy and Public Administration,
Saint Petersburg, Russian Federation*

Introduction. The article considers theoretical approaches to management styles, analyzes professional and personal-psychological qualities of managers.

Materials and methods. In accordance with the methodology of I. Adizes, the ratio of different management styles among managers was revealed and a comparative analysis of the distribution of managerial styles among male and female managers was made.

Results. The dominant managerial functions in the management code of managers responsible for the management style are identified and characterized.

Discussion and conclusion. Recommendations for the development of managerial qualities of an effective manager are given.

Key words: management style, Manager, management code.

For citation: Kulikova, T.N., Sof'ina, V.N. (2020) [Psikhologicheskii podkhod k analizu stilei upravleniya] Psychological approach to the analysis of management styles of managers. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A.S. Pushkina – Pushkin Leningrad State University Journal*. No 2. P. 321–332. (In Russian).

Введение

По данным литературы, в настоящее время стиль управленческой деятельности признается некоей исследуемой категорией, обобщающей определенную совокупность социально-психологических и организационно-профессиональных взаимосвязей между руководителями и подчиненными [1; 4; 7; 10; 11]. Вместе с тем стиль руководства в современном менеджменте ставится едва ли не в один ряд с эффективностью управления как движущая сила на пути к достижению высоких результатов организации. И если выбранный руководителем стиль прямо или косвенно влияет на управленческую деятельность в процессе принятия решений, при планировании рабочих задач, а также при непосредственной коммуникации с коллегами и подчиненными, то мы признаем значимость этого аспекта.

Однако ввиду высокой вариативности врожденных, приобретенных и поддающихся изменению в процессе жизнедеятельности и профессионального взаимодействия психологических качеств человека, можно предполагать и наблюдать определенное разнообразие способов и приемов поведения и мышления, которыми руководствуются управленцы разных уровней. Поэтому представляет интерес проведение исследования и анализа стилей управления у руководителей высшего звена, а также выявление психологических качеств личности, развитие которых может способствовать повышению эффективности руководителя, и описание черт, негативным образом сказывающихся на деятельности управленца.

В связи с этим целью исследования является определение стилей руководства у руководителей высшего звена.

Для реализации цели исследования были решены следующие задачи:

- на основе анализа литературных данных раскрыть психологическую суть понятия стиля управления;
- опираясь на методику И. Адизеса, провести анализ управленческих стилей среди руководителей высшего звена;

- выявить особенности женского и мужского стиля управления;
- проанализировать распределение управленческих кодов, отвечающих за формирование стиля управления.
- описать зависимость формирования определенного стиля управления от доминирующей управленческой функции.

Обзор литературы

В научной литературе приводится множество различных взглядов и подходов к стилям управления, многие из которых уже считаются классическими теориями (К. Левина, Ф. Фидлера, Р. Блейка и Дж. Мутона, Р. Хауса и Т. Митчела, П. Херси и К. Бланшара, Д. Мисуми, А.Л. Журавлёва, Б.Б. Косова, Н.В. Ревенко, А.А. Русалиновой и др.), однако и среди них встречаются противоречивые взгляды. Так, с точки зрения детерминизма, Ф. Фидлер в своей ситуационной модели показывает стиль руководства как техническое исполнение руководителем своих управленческих функций, являющееся практически неизменным поведением, определяемым сложившимися социальными условиями. Также исследователи Т. Митчелл, Р. Хаус, П. Йеттсон, К. Арджирис и другие делали акценты на определении влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации [6].

Придерживаясь этого же ситуационного подхода, П. Херси и К. Бланшар рассматривали стиль руководства с точки зрения лидерства и выделили директивный, наставнический, поддерживающий и делегирующий стили, при этом подчеркивая значение выбора стиля руководства в зависимости от заданных условий, например, для оптимального решения определенной задачи или достижения конкретной цели. При этом особый акцент делается на индивидуальные особенности и интересы руководителя [3].

Другим направлением исследовательской мысли являлся поиск одного наиболее эффективного стиля управления, основанного на определенном поведении руководителя. Так, К. Левин предложил три четко отличающихся друг от друга стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный), основывающихся на определенном поведении руководителя при взаимодействии с подчиненными. Также исследованиями в русле поведенческого подхода занимались Д. Мак Грегор, Р. Лайкерт, Д. Мутон, Т. Коно и др.

Н.П. Жуковская в своем исследовании выдвигает гипотезу, согласно которой стиль управления руководителя является специфической манерой поведения в конкретной ситуации и основывается на взаимосвязи типа восприятия рисков (оптимистическом или пессимистическом) и функции осторожности (или азарта) в принятии управленческих решений¹.

Не менее распространенным в изучении эффективности руководителя является личностный подход. Среди его приверженцев Р. Стогдилл, К. Бэрд, изучающие лидерские качества и необходимые руководителю черты характера и разработали широкую последовательную классификацию лидерства [6; 8]. Однако Э Гизелли и К. Браун, рассматривая управленческие качества, пришли к выводу, что определенные личностные черты руководителя эффективны в одних ситуациях, но могут быть не продуктивны или даже мешать в других условиях [9].

В то же время ряд современных авторов полагается на концепцию эволюционирования и постоянного совершенствования управленческого стиля руководителя с ростом профессионального опыта и расширением гностических, интеллектуальных, коммуникативных, организаторских и других социально-психологических навыков. Так, О.С. Анисимов, А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин выделяют последовательную этапность в совершенствовании стиля руководства, от индивидуального и ситуационного до адаптивного и оптимального [7].

Следует отметить, что в системе государственного управления нарастает тенденция формирования партисипативного стиля руководства, когда сами сотрудники вовлекаются в непосредственное управление организацией. А.В. Фроловичев приводит такую систему управления как следствие неуклонной демократизации российского общества и как фактор формирования приоритетных, социально-значимых целей государства, реализуемых как на федеральном уровне, так и в органах местного самоуправления, конечной задачей которого является удовлетворение потребностей населения².

¹ Жуковская Н.П. Комплексный подход к оценке стиля управления субъекта в системе организационного поведения: методы и модели: дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2008. 168 с.

² Фроловичев А.В. Формирование партисипативного стиля управления в системе государственной службы: дис... канд. социол. наук. Саратов, 2008. 204 с.

В этом ключе интересное сравнительное исследование провел А.В. Баласанян, показавший разницу стиля управления у руководителей органов государственной власти и бизнеса, в зависимости от стиля управленческого мышления. Если у первых преобладает реалистический тип мышления и авторитарный стиль руководства, то у вторых превалирует аналитический стиль мышления и демократический стиль руководства, что подтверждается развитием соответствующих профессионально важных качеств и личностно-психологических особенностей, свойственных каждой из этих сфер деятельности [2].

Таким образом, обзор основных направлений изучения стилей руководства показывает широту и перспективность исследовательской деятельности, проводимой в этой области. Большинство авторов показано, что стиль управления играет важную роль в эффективности деятельности руководителя, поэтому значимость соответствующей проблематики будет только расти.

Материалы и методы

На данном этапе исследования методический инструментарий представлен методикой определения стилей управления на основе опросника И. Адизеса «Стили руководства», позволяющий скомбинировать в себе оценку доминирующих черт и психологических качеств личности, в большей степени соответствующих критериям стилей управления.

Суть метода, также известного как «Код РАЕI», состояла в определении уровня доминирования четырех управленческих ролей (функций) и типа их взаимосвязи, что обуславливает определенное управленческое поведение руководителя и формирует его управленческий стиль. Данные управленческие функции можно интерпретировать следующим образом:

1. Производитель (в коде доминирует функция «Р» – producing results) – деятельность руководителя направлена на создание конкретных результатов, реализацию четко выработанной тактики по достижению цели.

2. Администратор (в коде доминирует функция «А» – administering) – деятельность руководителя направлена на административные задачи, создание систем оценки, нормирования, контроля, необходимых для реализации долгосрочной стратегии развития;

3. Предприниматель (в коде доминирует функция «Е» – entrepreneuring) – деятельность руководителя направлена на новизну, наработку идей, обновление ресурсов, предпринимательство;

4. Интегратор (в коде доминирует функция «I» – integrating) – деятельность руководителя направлена на интеграцию, координирование, выработку общего мнения и планирование стратегии в долгосрочной перспективе.

По интерпретации самого И. Адизеса, оптимальным лидером можно считать только руководителя, который успешно выполняет две или более функции из четырех; также следует судить о доминировании в манере управления какой-то одной функции, что демонстрирует ее успешное выполнение при удовлетворительной реализации трех остальных.

В исследовании приняли участие 158 руководителей высшего звена в возрасте от 35 до 50 лет, среди которых было 73 женщины и 85 мужчин.

Результаты исследования

Анализ полученных результатов методики отражен на рис. 1.

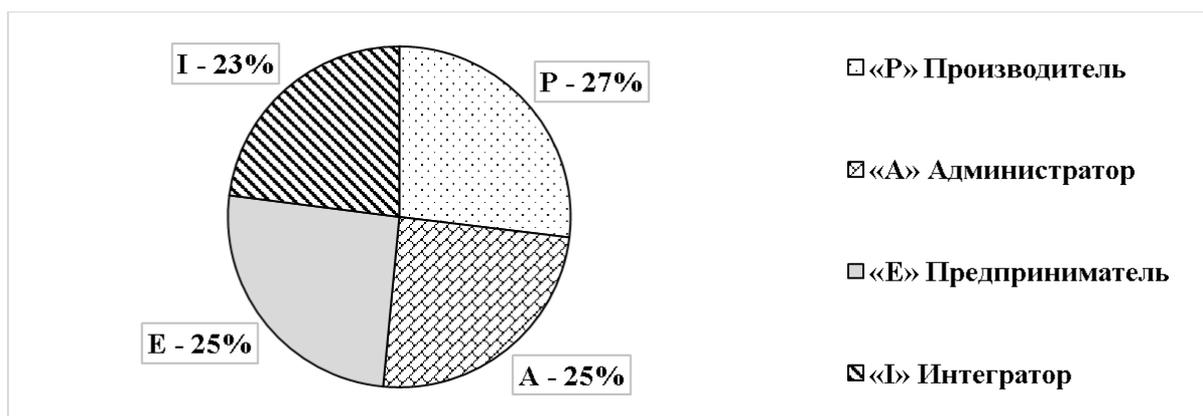


Рис. 1. Процентное распределение управленческих стилей в общей выборке

Как видно на рисунке, общее распределение управленческих стилей (по доминантной управленческой функции) среди руководителей высшего звена состоит в примерно в равных пропорциях между собой (уровень статистической достоверности $p < 0,05$). Это позволяет в широком смысле выявить определенный баланс управленческой системы и эффективное распределение управленческих ролей среди руководителей.

Сравнительный анализ стилей управления (по доминирующей управленческой функции) у руководителей высшего звена показал значимые различия по t-критерию Стьюдента при $\alpha = 0,01$ (рис. 2).

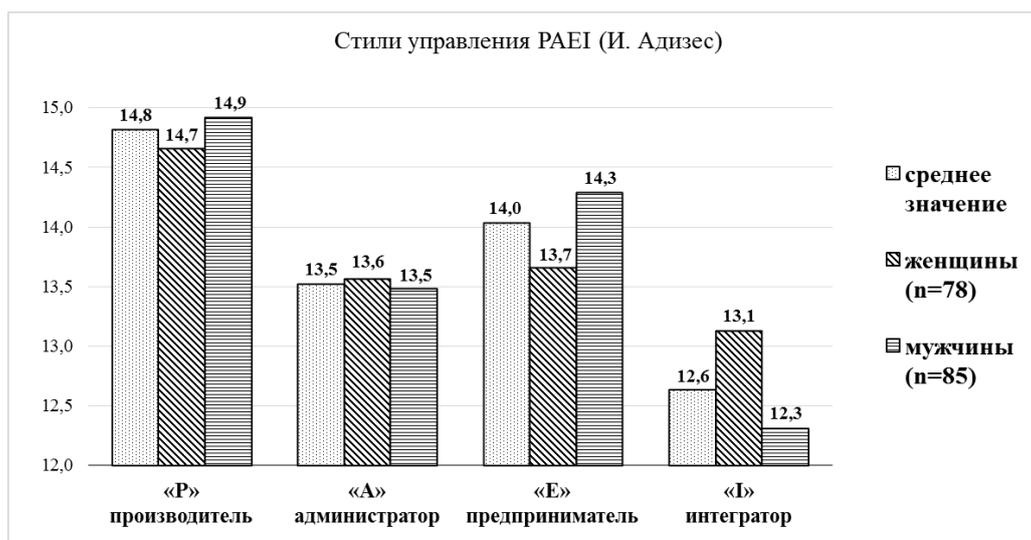


Рис. 2. Распределение стилей управления среди руководителей высшего звена

У руководителей высшего звена наиболее выражена управленческая функция «Производитель», причем почти в равной степени среди женщин и мужчин, что свидетельствует о наличии глубоких знаний в своей сфере деятельности, использовании современных и проверенных технологий работы, сформированной политической и стратегической позиции.

Чуть меньше у руководителей выражена управленческая функция «Предприниматель», причем у женщин на 4,2% ниже, чем у мужчин, что, по-видимому, связано с большей предрасположенностью сильного пола к авантюризму при принятии решений.

Управленческая функция «Администратор, отвечающая за приоритет целеполагания, видения стратегии, соблюдения порядка, норм и правил, выражена у руководителей чуть слабее двух предыдущих, при этом, у женщин на 1% сильнее, чем у мужчин.

Наиболее сложно достижимой, по мнению И. Адизеса, и вместе с тем наименее развитой среди остальных, является управленческая функция «Интегратор» – умение объединять людей в достижении цели. По среднему значению эта функция доминирует у руководителей на 14,8% реже максимально развитой функции «Производитель». Причем у женщин-руководителей данная черта выражена на 6,10% сильнее, чем у мужчин. Вероятно, это связано с тем, что для женщины-интегратора важным является создание атмосферы общения в большей степени, чем для мужчин-руководителей, что способствует развитию мотивации сотрудников, повышению их заинтересованности в работе и росту общей удовлетворенности.

Особый интерес представляют полученные результаты проведенного качественного анализа управленческих кодов руководителей высшего звена, соотношение которых приведено в табл. 1.

Таблица 1

Соотношение управленческих кодов руководителей (по И. Адизесу)

Количество тройных доминант (n=61)				Количество двойных доминант (n=95)						Количество одинарных доминант
28	11	11	11	27	23	17	10	8	10	2
PAEi	pAEI	PaEI	PAel	PAei	PaEi	Pael	pAEi	pAel	paEI	paEi

Как видно из таблицы, большая частота встречаемости выявлена у руководителей с двумя доминантными функциями (95 респондентов). Из них наиболее распространен управленческий код «PAEi» (28,9% руководителей), что в интерпретации автора методики называется как «Губернатор» – это руководитель, жестко контролирующий работу подчиненных.

В меньшей степени, чем предыдущий, но чаще, чем остальные комбинации, встречается управленческий код «PaEi» (22,2% руководителей), характеризующийся как «Основатель», изобретающий и внедряющий инновации, связанные с улучшением качества производимого товара или услуги, является основоположником идей.

Следующим в иерархии наблюдаемого распределения стоит код «Pael» (17,8% руководителей). Для таких руководителей характерно стремление «зарядить» подчиненных энергией, направить их в нужное русло, замотивировать на достижение результата.

По 11,1% руководителей имеют управленческие коды «pAEi» и «paEI». В данном случае, судя по предлагаемой интерпретации, оба руководителя уделяют большое внимание людям. И если первый очень заботливо относится к коллективу, то и второй руководитель, скорее, как «учитель», стремится объединить сотрудников и вести их на продолжении реализации всего рабочего плана.

Меньше всего из руководителей, обладающих двойной доминантой управленческих функций, имеет код «pAel» (8,9% руководителей). Они уделяют большое внимание вопросу сплочения коллектива, в том числе через повышение эффективности коммуникации среди сотрудников и сами обладают высокоразвитой способностью убеждать.

Однако почти треть руководителей (61 респондент) успешно совмещает выполнение трех управленческих функций, что, согласно интерпретации И. Адизеса, демонстрирует их наивысшую эффективность. Любопытно, что из числа таких руководителей чаще всего определялся управленческий код «РАЕі» (45,5% руководителей или 8,6% из общей выборки), при котором менеджер создает и воплощает идею самостоятельно, без помощи и участия коллектива. Он относится к своему проекту как к детищу и делает все для его реализации.

Одинаково распределились управленческие коды «рАЕІ», «РаЕІ» и «РАеІ» (соответственно по 18,2% или по 3,45% из общей выборки), различающиеся в интерпретации между собой. Если первый выступает в роли лидера-консультанта или системного аналитика, применяющего свои творческие способности для улучшения системы контроля и управления, то второй является строгим приверженцем государственного регулирования вопросов, опирается на государственное законодательство и порядки, закрепленные властью. Тогда как третий прислушивается к мнению сотрудников, принимает и реализовывает их лучшие идеи.

В противовес остальным, у двоих руководителей (3,45% из общей выборки) ярко выражена только одна управленческая функция с кодом «раЕі» – это «чистые» предприниматели, они склонны генерировать идеи, изобретать новые оптимальные пути решения рабочих задач.

Обсуждение и выводы

Таким образом, результаты исследования демонстрируют различные варианты управленческих стилей, которым могут придерживаться как женщины, так и мужчины в своей профессиональной деятельности.

В результате проведенного исследования было установлено, что чаще всего у руководителей высшего звена наблюдается стиль управления «Производитель» без значимых различий между женщинами и мужчинами.

Статистически значимые отличия по гендерному признаку выявлены в стилях управления: «Предприниматель» у мужчин-руководителей и «Интегратор» у женщин-руководителей.

Эффективность управленческой деятельности и стиль управления во многом обусловлены субъективными (личностными особенностями руководителя) и объективными факторами (эффективностью деятельности всей организации, реализацией управленческой стратегии, рациональным использованием ресурсов, влиянием внешней среды).

Список литературы

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.: РАГС, 1995. 268 с.
2. Баласанян А.С. Софьина В.Н. и др. Анализ развития профессиональной компетентности руководителей и специалистов с использованием информационных технологий // Вестник Костромского государственного университета имени Н.А. Некрасова: Серия психологические науки: Акмеология образования. 2010. Т. 15. С. 10–13.
3. Бланшар К., Зигарми П., Зигарми Д. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство. Мн.: Поппури, 2002. 144 с.
4. Ильин Е.П. Психология делового общения. СПб.: Питер, 2017. 240 с.
5. Койкова Э.И., Сацюк И.Б. Классификация стилей руководства и управления образовательной организацией // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 63-1. С. 158–161.
6. Колношенко В.И., Колношенко О.В. Проблема лидерства в современном менеджменте // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2015. № 1. С. 84–95.
7. Мухамедов Т.Н. Индивидуальные стили управления и руководства // Акмеология. 2012. № 2(42). С. 130–132.
8. Радюк О.М., Басинская И.В., Нехвядович И.Г. Теория лидерских качеств и пятифакторная модель личности // Современные евразийские исследования. 2016. № 4. С. 108–112.
9. Савченко И.А., Худякова О.А. Онтология лидерства в зарубежной науке: концепции и подходы // Вестник Вятского государственного университета. 2010. Т. 2. № 4. С. 62–67.
10. Суслова Е.А. Факторы самосовершенствования руководителя, влияющие на формирование стилей управления // Акмеология и психология развития кадров управления: сб. науч. ст. М.: РАГС, 2006. 338 с.
11. Шпитонков С.В. Стили руководства и ресурсы управления персоналом организации // Психология. Экономика. Право. 2013. № 4. С. 39–44.

References

1. Anisimov, O.S., Derkach, A.A. (1995) *Osnovy obshchei i upravlencheskoi akmeologii* [Fundamentals of General and Managerial Acmeology]. Moscow: RGAS. (In Russian).
2. Balasanyan, A.S. Sof'ina, V.N. et al. (2010) Analiz razvitiya professional'noi kompetentnosti rukovoditelei i spetsialistov s ispol'zovaniem informatsionnykh tekhnologii [Analysis of development of professional competence of managers and specialists using information technologies]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta imeni N.A. Nekrasova: Seriya psikhologicheskie nauki: Akmeologiya obrazovaniya – Bulletin of Kostroma State University named after N.A. Nekrasov: Series of psychological sciences: Akmeology of education*. Vol. 15. P. 10–13. (In Russian).
3. Blanshar, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (2002) *Odnominutnyi menedzher i situatsionnoe rukovodstvo* [One-minute manager and situational management. Minsk: ООО "Pop-puri". (In Russian).
4. Il'in, E.P. (2017) *Psikhologiya delovogo obshcheniya* [Psychology of business communication]. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
5. Koikova, E.I., Satsyuk, I.B. (2019) Klassifikatsiya stilei rukovodstva i upravleniya obrazovatel'noi organizatsiei [Classification of educational organization management and management styles]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya – Problems of modern pedagogical education*. No 63-1. P. 158–161. (In Russian).

6. Kolnoshenko, V.I., Kolnoshenko, O.V. (2015) Problema liderstva v sovremennom menedzhmente [The problem of leadership in modern management]. *Nauchnye trudy Moskovskogo gumanitarnogo universiteta – Scientific works of Moscow Humanities University*. No 1. P. 84–95. (In Russian).

7. Mukhamedov, T.N. (2012) Individual'nye stili upravleniya i rukovodstva [Individual Management and Management Styles]. *Akmeologiya – Akmeology*. No 2(42). P. C. 130–132. (In Russian).

8. Radyuk, O.M., Basinskaya, I.V., Nekhvyadovich, I.G. (2016) Teoriya liderskikh kachestv i pyatifaktornaya model' lichnosti [Theory of leadership qualities and five-factor personality model]. *Sovremennye evraziiskie issledovaniya – Modern Eurasian researches*. No 4. P. 108–112. (In Russian).

9. Savchenko, I.A., Khudyakova, O.A. (2010) Ontologiya liderstva v zarubezhnoi nauke: kontseptsii i podkhody [Ontology of leadership in foreign science: concepts and approaches]. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Vyatka State University*. No 4. P. 62–67. (In Russian).

10. Suslova, E.A. (2006) Faktory samosovershenstvovaniya rukovoditelya, vliyayushchie na formirovanie stilei upravleniya [Self-improvement factors affecting the formation of management styles]. In: *Akmeologiya i psikhologiya razvitiya kadrov upravleniya* [Acmeology and psychology of management personnel development. Moscow: RAGS.

11. Shpitionkov, S.V. (2013) Stili rukovodstva i resursy upravleniya personalom organizatsii [Organization management styles and resources]. *Psikhologiya. Ehkonomika. Pravo – Psychology. Economy. Law*. No 4. P. 39–44. (In Russian).

© Т.Н. Куликова, В.Н. Софьина, 2020

© Tatyana N. Kulikova, Vera N. Sofina, 2020

Вклад соавторов

Куликова Т.Н.: концепция и дизайн исследования, сбор и обработка материала, статистическая обработка данных. *Софьина В.Н.*: концепция и дизайн исследования.

Authors' contribution

Kulikova T.N.: concept and design of the research, collection and processing of the material, statistical processing of data. *Sofina V.N.*: concept and design of research.

Информация об авторах

Куликова Татьяна Николаевна, аспирант, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0001-7072-3245, e-mail: ge_ta_@mail.ru

Софьина Вера Николаевна, доктор психологических наук, профессор, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0002-6697-9704, e-mail: paralel777@mail.ru

Information about the authors

Tatyana N. Kulikova, Postgraduate, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0001-7072-3245, e-mail: ge_ta_@mail.ru

Vera N. Sofina, Dr. Sci. (Ped.), Full Professor, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0002-6697-9704, e-mail: paralel777@mail.ru

Поступила в редакцию: 01.06.2020

Received: 1 June 2020

Принята к публикации: 16.06.2020

Accepted: 16 June 2020

Опубликована: 29.06.2020

Published: 29 June 2020