

№	Риски	S тяжести	P вероятности	R=S×P
10	Риски, связанные с приемкой	0.05	0.09	0.0045
11	Технологические риски	0.05	0.2	0.01
12	Риск роста складских издержек	0.022	0.12	0.00264
	ИТОГО:	1.0	2.8	0.30094

Исследуя все логистические риски, свойственные для ЗАО «ЗТИ» наиболее опасным является риски снижения спроса на продукцию ($R=0.09$). Для снижения вероятности риска, нужно выбрать один из способов минимизации. В данном случае – способом поиска информации, нужно провести исследования на рынке среди клиентов предприятия, выявить: удовлетворяет ли их продукция ЗАО «ЗТИ», вдобавок, с помощью рекламы привлечь новых клиентов, с которыми возрастет спрос на продукцию

Библиографический список

1. Чертыковцев В.К. Управление рисками. Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 8 (119). С. 276-283
2. Чертыковцев В.К. Управление рисками. Экономика, предпринимательство и право. 2013. № 2 (19). С. 14-18

Семенова О.В.

Самарский государственный университет

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

В данной статье эффективное управление рассматривается как основополагающий фактор успешной деятельности организации. Остановившись на стилях управления и их особенностях, можно сделать вывод, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и многие другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий в деятельности управления.

Ключевые слова: стиль управления, эффективный стиль управления, подход к оценке стиля управления, личные качества, поведенческий подход.

Проблема выбора эффективного стиля управления в нашей стране в особенности остро встала в последние годы. В наши дни всевозможных реформаций формируются новые, исключительно благоприятные возможности для становления результативного стиля, что до недавнего времени сдерживалось слабостью демократических начал в управлении, господством коммерчески-бюрократических приёмов работы, отсутствием должной личной ответственности руководителей.

Раньше всего появился подход к оценке стиля управления, основой которого были личные качества. Согласно личностной теории лидерства, лучшими руководителями являются те, которые имеют общие для них всех личные качества (уровень IQ, знания, привлекательный внешние черты, открытость и честность, здравомыслие, проявление инициативы, социальное и экономическое образование, а также высокая степень уверенности в себе). И в случае, если человек выявил у себя такие качества то при их развитии, он, по всей вероятности, может стать в будущем отличным руководителем.

Но результаты исследования, которое направлено на изучение исключительно личных качеств, получают противоречивыми. Стало известно, что человек не может стать руководителем только благодаря его личным качествам, кроме того, его качества должны подходить к качествам, деятельностью и задачами его подчиненных. Позже появился поведенческий подход, который характеризуется изучением не качеств руководителей, а форм и способов его практической деятельности, норм его поведения в отношении к подчиненным, которые заставляют последних выполнять задачи, необходимые для осуществления целей организации. То, насколько широко руководитель использует делегирование, какие типы власти он использует и как проявляется его забота, в первую очередь, о человеческих взаимоотношениях или об осуществлении поставленных задач, и определяет стиль управления, свойственный данному руководителю. Тем не менее, поведенческий подход также не может полностью охарактеризовать стиль управления. При дальнейшем анализе выяснилось, что немаловажное значение для эффективного управления играют ситуационные факторы, которые, в частности, подразумевают под собой учет потребностей и

личных качеств подчиненных, тип заданий, характер рабочей атмосферы, информации, которой располагает руководитель. Если смотреть на это с практической стороны вопроса, то это значит, что руководитель-лидер должен вести себя так, как этого требует определенная ситуация.

Руководитель организации преследует одну цель: действовать таким образом, чтобы достигнуть целей организации. Конечно же, работа на достижение целей осуществляется руководителем с помощью подчиненных. А та манера поведения, которую руководитель выбрал при общении со своими подчиненными, с целью их побуждения к достижению целей организации и есть стиль управления персоналом.

Традиционная классификация разделяет стиль управления на авторитарный (одна крайность) и либеральный (другая крайность). Другими словами, стиль управления может быть нацелен только на работу, или только на человека.

Дуглас МакГрегор, известный исследователь в области лидерства назвал взгляд руководителя-автократа на своих подчиненных теорией «Х». По этой теории люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают её.

Люди не имеют честолюбия, и они уходят от ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили. Самая большая потребность людей – чувство защищенности. Чтобы заставить людей исполнять свои обязанности, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания. Такие предположения приводят к тому, что вся власть, как правило, находится в руках у автократа. Он сам занимается распределением обязанностей и практически не дает свободы своим подчиненным в принятии решений. Цели разбиваются на более мелкие, ставятся перед подчиненным в виде небольших задач. Это позволяет легче контролировать исполнение. Получается, что руководитель – автократ всецело руководит всей работой, которая находится в его компетенции, при этом он может использовать такие приемы, как психологическое давление, проявляющееся, в основном, в угрозах.

В большинстве организаций, практикующих авторитарный стиль управления, наблюдается строгая иерархия, четкое и быстрое получение информации, четкое выполнение задач. Руководитель-автократ при этом нацелен на удовлетворение самых элементарных потребностей своих подчиненных.

Отношение либерального руководителя к своим подчиненным в корне отличаются от отношения руководителя – автократа. МакГрегор обозначит такое отношение как теорию «Y»: При благоприятных обстоятельствах люди будут не только с радостью принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней. Если люди осведомлены о целях организации и приобщены к ней, то они сами будут контролировать и управлять своей работой. Приобщение представляется людям вознаграждением, которое связано с достижением цели. Задачи и проблемы часто решаются с помощью творческого подхода, а интеллектуальный потенциал человека задействуется частично.

Такие предположения приводят к тому, что руководитель-либерал применяет методы влияния, которые направлены на удовлетворение потребностей более высокого уровня: потребности в принадлежности, к достижению высокой цели, самостоятельности и самовыражению. Истинный руководитель-либерал не прибегает к навязыванию своей воли подчиненным.

В большинстве организаций, где практикуется либеральный стиль управления, наблюдается высокая степень децентрализации полномочий. Подчиненные самостоятельно принимают решения и наделены свободой в выполнении заданий. Зачастую руководитель позволяет подчиненным определить свои цели, которые бы не расходились с заявленными целями организации. Вместо жесткого контроля рабочего процесса, руководитель ждет ее результатов, после чего оценивает данные результаты.

Руководитель является человеком, в задачу которого входит отслеживание соответствий целей подчиненных целям всей организации, а также предоставление подчиненным ресурсов, необходимых для осуществления данных целей. К одним из самых ранних исследований стилей управления относится исследование Курта Левина и его коллег. Согласно исследованию Левина, авторитарное управление приводило к тому, что подчиненные, и организация в целом выполняла больший объем работ, в сравнении с либеральным. Но уровень заинтересованности и мотивации в работе был ниже. Это же относится к количеству творческих решений при выполнении задач. Кроме того, в организации с автократичным управлением наблюдалось менее дружелюбная атмосфера в коллективе, повышенная агрессивность, как по отношению к руководству, так и к коллегам, высокая степень подавляемой тревоги и в то же самое время – большая покорность в поведении.

Исследования, которые проводились позднее, не полностью подтвердили результаты исследования Левина по поводу того, что автократичное управление подразумевает под собой высокую продуктивность и низкую степень личной удовлетворенности. Но все же, именно выводы Левина послужили мотивацией для ученых к поиску такого стиля управления, при котором бы выполнялись большие объемы работы, и при этом наблюдалась высокая степень удовлетворенности коллектива. Рэнсис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета создали новую классификацию, основанную на исследовании групп людей с высокой и низкой производительностью в различных организациях. По их мнению, производительность зависит от практикуемого стиля лидерства. Как и в теориях «Х» и «У» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью разделялись по прямой на тех, кто сосредотачивался только на работе (одна крайность) и на тех, кто был сосредоточен на человеке (другая крайность). Руководитель, который сосредоточен на работе, именуется также руководителем, ориентированным на задачу. Его действия нацелены, в первую очередь, на постановку задач и продумывание вознаграждений, которые бы способствовали увеличению производительности труда. Т.е. целью этого подхода является осуществление влияния на подчиненных таким образом, чтобы оно способствовало максимальному увеличению производительности. Менеджеры, которые придерживаются данного подхода, хотят от подчиненных строгого соблюдения рабочего распорядка, точного исполнения задач, которые стоят перед подчиненными. Они, как правило, автократичны в своих решениях, и руководствуются принятыми в организациях правилами и инструкциями. Для руководителей, которые сосредоточены на человеке, первостепенной заботой являются люди. Такой руководитель, в отличие от сосредоточенного на работе, старается повысить производительность при помощи улучшения отношений внутри коллектива, он нацелен на развитие чувства взаимопомощи у своих подчиненных, он позволяет им участвовать в принятии решения, избегает жесткого контроля. Он принимает во внимание пожелания подчиненных, старается помочь им разрешить проблему и поощряет их профессиональный рост. Следуя этому подходу, руководитель налаживает со своими подчиненными хорошие отношения, основанные на доверии. Внутри коллективов, которыми руководит такой менеджер, царит атмосфера сплоченности и гармонии. По окончании своих исследований, Лай-

керт пришел к выводу, что стиль управления может быть ориентирован либо только на работу, либо только на людей. Исследование не выявило коллективов, в которых руководитель применял бы оба подхода одновременно и в равнозначной степени. Кроме того, данное исследование показало, что стиль управления, ориентированный на человека, в большинстве случаев приводил к повышению производительности труда. Эта концепция впоследствии была изменена и популяризирована Робертом Блейком и Джейном Мутонем. Ученые разработали схему, которая включала в себя 5 основных стилей управления. Вертикальная ось этой схемы показывает «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось показывает «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.

Стиль управления можно определить, исходя из значений и вертикальной, и горизонтальной оси. Таким образом, всего стилей может быть 81 (9x9). Каждый стиль может быть сравнен с другим, также находящимся на данной схеме. На практике это также делать не обязательно, так как конкретного смысла у каждого из 81 поля схемы нет. Блейк и Мутон охарактеризовали только пять полей на данной схеме, которые являются крайними степенями того или иного стиля управления. Рассмотрим различные стили управления, приведенные на рисунке.

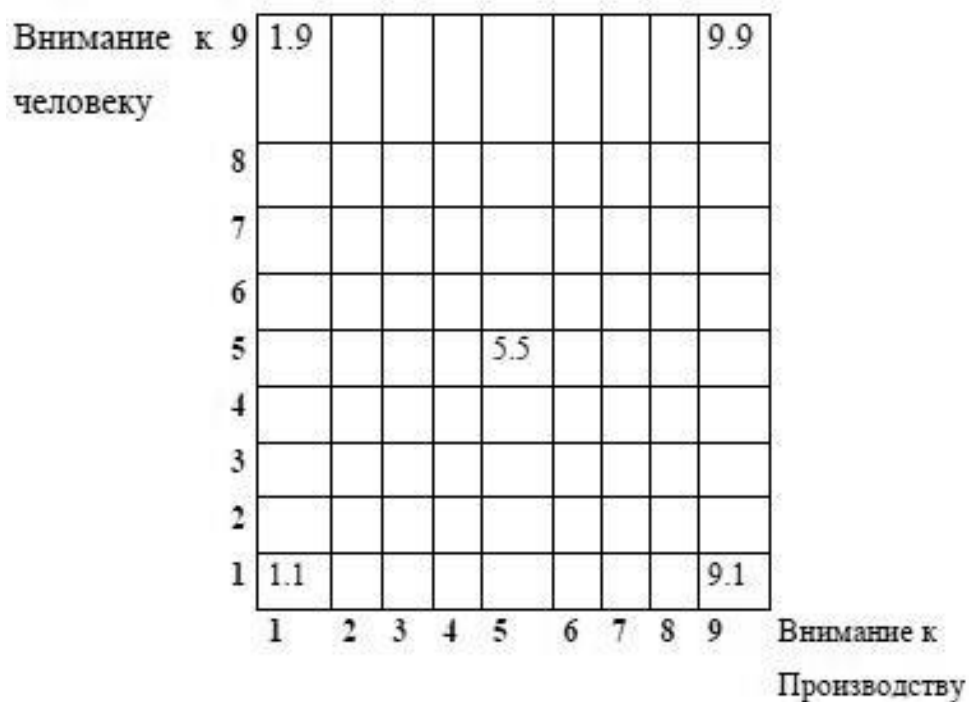


Рис. 1. Стили управления

Тип 1.1 – руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Страх перед бедностью (примитивное управление). Руководитель прикладывает минимальные усилия для выполнения работы такого качества, которое бы позволило избежать увольнения. Этот стиль выбирает руководитель, который равнодушно относится как к подчиненным, так и к производственному процессу. В большинстве случаев, руководитель подобного типа является не лидером, а «сторожем своего места и кошелька». Однако подобный стиль управления и подобный руководитель не может оставаться в одной организации на постоянной основе. Рано или поздно возникшие трудности и проблемы заставят руководителя изменить свой стиль управления, либо заставит организацию сменить руководителя.

Тип 1.9. – либеральный или пассивный стиль руководства. Дом отдыха (социальное управление). Руководитель стремится наладить дружеские взаимоотношения с подчиненными, однако он практически не следит за качеством выполняемой ими работы. Этот стиль практикуется руководителями, которые учитывают нужды, пожелания и потребности сотрудников, но при этом не обращает внимания на производственный процесс. Менеджеры такого типа думают, что ключ к успеху – атмосфера взаимопонимания в коллективе. Руководитель с такой практикой нравится подчиненным, они готовы поддержать и помочь своему лидеру в решении каких-либо вопросов. Организацию, в которой имеется такой руководитель, отличает низкая текучесть кадров, небольшое количество прогулов и опозданий; степень удовлетворения трудом держится здесь на высоком уровне. К недостатку такого управления относится то, что руководитель, безоговорочно доверяющий своим подчиненным, часто не видит всей ситуации в целом и принимает решения, которые негативно сказываются на процессе производства. Дальновидные подчиненные, кроме того, могут злоупотреблять доверием такого руководителя с целью его «подсидивания» и получения его места.

Тип 9.1. – стиль жесткого администрирования. Авторитет – подчинение. Руководитель следит за эффективностью выполняемых заданий, но практически не обращает внимания на подчиненных. Этому стилю придерживаются менеджеры, для которых важен производственный аспект деятельности, а не социальный. По их мнению, учет нужд и требований, подчиненных – это удел мягких, слабовольных людей, и такая социальная ориентация приводит к уменьшению производительности и ухудшению резуль-

татов работы. Они также считают, что качество управленческих решений не сказывается на степени участия подчиненных в их принятии. К достоинствам таких руководителей относятся высокий уровень ответственности, хорошие ораторские навыки, высокий уровень интеллекта. Но зачастую между таким руководителем и его подчиненными наблюдается большая дистанция, которая приводит к возникновению недопонимания и установлению только лишь удовлетворительного уровня групповой дисциплины.

Тип 5.5. – организация (производственно-социальное управление) находится в середине "управленческой решетки". При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности. Руководитель старается достичь хорошего качества работы, уделяя внимания и производству и своим подчиненным. Этот тип практикуют менеджеры, которые могут хорошо сочетать заботу о производстве и о людях. По его мнению, лучший выход из любой ситуации – найти компромисс и тогда управление будет осуществляться наиболее эффективно. Менеджер принимает все решения только после обсуждения с подчиненными. К достоинствам руководителя такого типа относятся постоянство, неординарное мышление, современные взгляды на производство, поддержка развитие новых идей и направлений. Но современный взгляд на процесс производства практически не касается самого стиля управления, а это приводит к тому, что производство не может успешно развиваться. Организации с таким стилем управления, как правило, не отличаются высокой конкурентоспособностью. Внутренняя обстановка в коллективе тоже может оставлять желать лучшего.

Тип 9.9. – считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками. Руководитель внимательно относится к своим подчиненным, за счет чего они осознанно впитывают в себя цели организации и стремятся к их достижению. Такой тип управления обеспечивает как высокую производительность, так и хорошую атмосферу внутри коллектива. Менеджер, который практикует данный стиль, с одинаковой заботой относится и к своим подчиненным, и к производству. В отличие от руководителя, придерживающегося стиля организации (5.5), такой менеджер не ищет компромиссов, а идет по пути

наиболее успешного развития. При этом старается глубоко вникать и в сферу социальную, и в сферу производственную. По их мнению, для повышения производительности и улучшения качества товаров и услуг следует постоянно вовлекать подчиненных в процесс принятия решений. Такое вовлечение способствует укреплению морального духа сотрудников, созданию благоприятной обстановки, что сказывается на эффективности их работы.

В последнее время оценки стилей управления среди исследователей в значительной степени изменились, пришло понимание того, что оптимален тот стиль управления, который приносит предприятию больше прибыли, обеспечивает стабильность производства, поступательный характер развития фирмы. Все большее внимание уделяется субъективным, психологическим особенностям проявления профессиональной активности руководителя и его личностным характеристикам.

Библиографический список

1. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 2012.
2. Шпалинский В.В. Диагностика стилей руководства. М., 2013.

*Термелева А.Е.
Самарский государственный университет*

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – ЗНАЧИМАЯ ФУНКЦИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

В статье проанализированы существующие подходы к управленческому решению. Определена значимость управленческого решения в деятельности современного менеджера. Рассмотрен процесс принятия управленческого решения. Приведены основные требования к управленческим решениям. И сделан вывод о важности своевременного и правильного принятия решений в современных условиях

Ключевые слова: управленческое решение, менеджер, процесс принятия решений, управляющий.