

УДК 331.101.38

С. В. Радыгина, кандидат экономических наук, доцент  
Удмуртский государственный университет, г. Ижевск

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПОВЫШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Эффективность применяемого руководителем стиля управления зависит от сложившейся корпоративной культуры организации, от управленческой культуры непосредственно руководителя, особенностей управленческой ситуации, ценностей ориентиров и факторов мотивации конкретного сотрудника. Для высокой эффективности управленческого воздействия руководитель должен комбинировать различные стили управления. Проведенные исследования указывают на высокую степень влияния стиля управления руководителя на трудовую эффективность сотрудников.*

**Ключевые слова:** управление персоналом; мотивация; стиль управления.

### Введение

Происходящие в современном обществе процессы требуют от руководителя организации новых компетенций дифференцированного подхода в управлении персоналом, в определении своей роли в системе мотивации персонала, формировании нового инновационного стиля управления.

Отставание процесса усовершенствования стиля управления в условиях стремительно изменяющихся мотивов к труду, ценностей и ориентаций личности сотрудников порождает такие проблемы, как выгорание сотрудников, неудовлетворенность результатами труда. Для организаций проблема выражается в увеличении текучести кадров, снижении производительности и эффективности труда, росте конфликтов между сотрудниками и руководством компании. Чтобы снизить перечисленные угрозы, необходима трансформация современного стиля управления и пересмотр системы мотивации персонала в организациях.

### Характеристика факторов, обуславливающих эффективность управленческого воздействия руководителя на персонал

Руководители и сотрудники в коллективе являются подсистемами в единой системе управления, поскольку являются управляющей и управляемой подсистемами социальной системы трудового коллектива, постоянно взаимодействующими друг с другом. Субъект управления (руководитель), понимаемый как управляющая подсистема, в то же время является частью коллектива организации, т. е. частью объекта управления (управляемой подсистемой). Получается, что границы управляющей подсистемы находятся в зависимости от характера поведения и свойств управляемой подсистемы, вследствие чего функционирование субъекта управления в своем базисе определяется спецификой объекта управления.

В. Г. Белов и В. Г. Смалков в своем исследовании отметили, что управленческие отношения никогда не проявляются в обществе как субъект-объектные отношения, а являются субъект-субъектными отношениями, т. к. объект управленческого воздействия (в данном исследовании, сотрудник, подчи-

ненный руководителю) тоже субъективен и способен к активной реакции на управленческое воздействие [1].

Получается, что управленческое взаимодействие всегда является взаимодействием, которое вне зависимости от субъективных желаний участников взаимодействия образует совокупность прямой и обратной связи [2].

Эффективность реализации управленческого воздействия зависит от ряда факторов:

- правильности понимания руководителем конкретной управленческой ситуации и особенностей людей, являющихся в данной управленческой ситуации объектом управления;
- правильности выбора руководителем методов управленческого воздействия и влияния, способных вызвать у сотрудников желаемую и необходимую руководителю реакцию;
- правильности выбора руководителем линии поведения, ведущей к достижению поставленных им целей.

При управленческом воздействии руководителю необходимо учитывать законы поведения находящихся в организации людей. Как известно, человек в социальных системах и процессах ведет себя очень сложно, его действия имеют непредсказуемый, неоднозначный и вероятностный характер. Поэтому управленческое воздействие, применяемое руководителем, должно по своим формам и инструментам соответствовать условиям сложившейся управленческой ситуации и должно быть адекватным поставленным перед человеком или организацией задачам.

В профессиональной среде и в рабочих коллективах на конкретной организации формируется собственная корпоративная культура, свои традиции и правила поведения. Корпоративная культура может устанавливаться как в организации в целом, так и внутри отдельных структурных подразделений организации.

С. И. Самыгин в своей научной работе выделяет формы и виды управленческого воздействия.

По формам управленческое воздействие С. И. Самыгин классифицирует на нормативно-правовое (формальное) воздействие и на неформальное воздействие [3].

Формальное управленческое воздействие реализуется через систему принятых в организации распоряжений, стандартов, регламентов и инструкций. Управленческое воздействие здесь формализовано и регламентировано, обличено в форму официальных локальных нормативных документов организации. Такие предписания поведения могут быть созданы в организации как в отношении рабочих процессов, протекающих в текущей деятельности организации, так и в отношении отдельных проектов и разовых событий.

Неформальное управленческое воздействие осуществляется в форме устных распоряжений, поручений руководителя. Данное воздействие не формализовано и не закреплено в письменной форме, поэтому обязательность следования такому управленческому воздействию зависит от сформировавшихся в организации устойчивых организационных отношений, от сложившейся в организации управленческой культуры.

Взаимоотношения руководителя и сотрудников организации, находящихся в его непосредственном подчинении, во многом определяются сформировавшейся на предприятии управленческой культурой и стереотипами поведения, свойственными для данной национально-культурной среды.

Управленческая культура руководителя – это его система ценностей, взглядов, правил поведения, социальных норм, инструментарий методов управления, которые реализуются данным руководителем в процессе управленческой деятельности [4].

Эдгар Шейн отмечает, что для различных организаций характерны разные типы управленческих культур, отличающиеся, в том числе этическими нормами построения взаимоотношений подчинения между руководителем и сотрудниками. Э. Шейн описывает, что в среде ученых и инженеров характерны более дипломатичные и неформальные отношения, характеризующиеся более открытым общением, взаимным уважением и распространением демократичного стиля руководства сотрудниками. Среди инженеров электромашиностроения, которые имеют дело с новыми технологиями и разработками, поэтому настроены на экспериментирование и открытость, будут складываться более демократичные отношения, когда руководитель является «лучшим среди равных». В химическом машиностроении, отмечает Э. Штейн, в среде инженеров, как правило, выстраиваются более формальные и иерархичные отношения, где соблюдается «вертикаль власти» и руководитель подразделения рассматривается как «начальник, стоящий выше подчиненных» [5].

Получается, что управленческая культура является результатом социального процесса, протекающего в ходе трудовой деятельности в организации, на формирование которого влияют социальные, исторические и психологические факторы.

Э. Штейн рассматривает классификацию типов взаимоотношений между сотрудниками организации, в том числе между руководителем и подчиненными, на два типа [6]:

– инструментальные (деловые) отношения, основанные на профессиональном выполнении должностных обязанностей и функций;

– социоэмоциональные, основанные на принятии другого сотрудника в качестве целостной личности с особенностями характера, привычек и поведения.

В американской культуре распространено построение корпоративной культуры на основе инструментальных (деловых) отношений. В основе данной корпоративной культуры объединение сотрудников рассматривается как инструмент совместного выполнения работы и не более. Проявление личной заинтересованности к сотруднику и построение личных отношений (в том числе отношений дружбы) на работе рассматривается в культуре американских корпораций как признак непрофессионализма.

В России более распространен подход по выстраиванию социоэмоциональных взаимоотношений в коллективе, в том числе укрепление интереса руководителя к курируемым сотрудникам не только как к рабочему ресурсу для выполнения задач, а интерес к семье, увлечениям и интересам сотрудников. В российских компаниях принято, что хороший руководитель должен обладать не только должностным рангом, но также личным авторитетом.

Помимо корпоративной культуры, на тип построения взаимоотношений между руководителем и сотрудниками влияют устоявшиеся стереотипы, свойственные для данной национальной культуры. Вопрос стереотипизации построения иерархических отношений в организациях стал особенно актуален в XXI веке в ходе глобализации и формирования межнациональных сетевых компаний. Различия в национальных стереотипах построения взаимодействия между руководителем и сотрудниками спровоцировали ряд конфликтов и явились объектом дополнительного изучения ученых. Для разных национальных культур свойственны неодинаковые стереотипы, правила поведения между людьми разного статуса и должностного ранга.

В российском обществе на текущий момент наиболее распространен стереотип поведения, для которого свойственно, что к вышестоящему начальству подчиненному следует проявлять уважение. Лицам высокого должностного ранга поведенческими стереотипами предписывается поступать и преподносить себя в соответствии со своим должностным статусом. Например, в ходе разговора руководителя с подчиненным сотрудником в России характерным является поведение, когда подчиненный внимательно слушает, не перебивая руководителя, и задает вопросы только после завершения речи руководителя и часто – с его разрешения задавать вопросы.

Э. Шейн в своем исследовании отмечает различия в правилах проявления уважения у представителей разных культур. К жестокой расправе привели такие различия на золотых приисках в Южной Африке, в результате недовольства европейцами-начальниками, которых раздражала привычка рабочих из местных племен «никогда не смотреть прямо в глаза» и «разговаривать, смотря исподтишка». Потребова-

лось много лет, чтобы европейцы, работающие в Южной Африке, усвоили, что у представителей африканских племен прямой взгляд во время разговора считается демонстрацией неуважения, и по местным традициям такой проступок подлежит наказанию [7].

#### Анализ результатов

В общем виде управленческое воздействие субъекта управления на объект может рассматриваться как совокупность действий, ориентированных на трансформацию существующего состояния части или всей организации в направлении достижения поставленной цели и гармонизации взаимодействия организации с внешней средой.

В этом проявляется контрольно-коррелирующая функция управленческого воздействия, задачей которой является сохранение в допустимых пределах значений контролируемых параметров, т. е. синхронизация действий отдельных подразделений организации как цельного организма для достижения общих целей развития организации.

#### Выводы

Таким образом, управленческое взаимодействие руководителем сотрудниками в коллективе является двунаправленным процессом, образующим непо-

средственную взаимосвязь и взаимовлияние субъекта и объекта управления. Реакция объекта управления (сотрудника организации) зависит от правильности выбора субъектом управления (руководителем) формы и метода управленческого воздействия. А выбор формы и метода управленческого воздействия, в свою очередь, руководитель осуществляет исходя из условий конкретной ситуации, а также исходя из сложившейся управленческой культуры в организации и индивидуальных особенностей (мотивов) объекта управления – сотрудника организации.

#### Библиографические ссылки

1. Белов В. Г., Смольков В. Г. Исследование систем управления. – М. : Луч ; Эликта-принт, 2017. – 198 с. – С. 35.
2. Социология управления : учеб. пособие / А. В. Верещагина [и др.] ; отв. ред. С. И. Самыгин. – Ростов-н/Д : Феникс, 2014. – 318 с. – С. 182.
3. Там же.
4. Самыгин С. И., Колесникова Г. И., Епифанцев С. Н. Социология и психология управления : учеб. пособие. – М. : КноРус, 2016. – 254 с. – С. 80.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. О. Андриановой. – М., 2015. – 176 с. – С. 124, 125.
6. Там же. – С. 117.
7. Там же. С. 114.

S. V. Radygina, PhD in Economics, Associate Professor  
Udmurt state university, Izhevsk

#### MANAGEMENT IMPACT OF THE MODERN MANAGER ON INCREASE OF LABOR EFFICIENCY OF PERSONNEL IN COMMERCIAL ORGANIZATION

*The effectiveness of the management style applied by the manager depends on the established corporate culture of the organization, on the management culture of the manager himself, the peculiarities of the management situation, value guidelines and motivation factors of a particular employee. For high management efficiency, the manager must combine different management styles. Studies indicate a high degree of influence of the management style of the manager on the work efficiency of employees.*

**Keywords:** HR management; motivation; management style.