

О РОЛИ ЛИЧНОСТНЫХ СВОЙСТВ В ФОРМИРОВАНИИ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Раскрыто понятие «стиль принятия управленческих решений», которое рассматривается как базовая характеристика деятельности руководителя, обеспечивающая достижение эффективного управления. Показано, что стиль принятия решений опирается на индивидуально-психологические свойства и качества руководителя. Рассмотрены вариации структурного состава личностных свойств, адекватного различным стилям принятия управленческих решений. Доказано влияние на реализацию стиля двух интегральных характеристик личности принимающей решения – доминирования и ориентации в ситуации выбора.

Ключевые слова: стиль принятия управленческих решений, личностные свойства руководителя, структура личности.

Актуальность проблемы. Современная теория принятия решений в качестве одной из основных детерминант эффективного управления рассматривает стиль профессиональной деятельности. В психологии традиционно выделяют три основных подхода к определению характеристик, обеспечивающих эффективность управления: поиск личностных и иных черт руководителя (личностный подход или подход с позиции теории черт); описание типа или способа поведения руководителя в различного рода управленческих ситуациях (поведенческий или стилевой подход); и, наконец, описание характеристик ситуации, которые «делают» одни формы управления более эффективными, чем другие (ситуационный подход).

Значительное число работ в области психологии менеджмента было посвящено именно изучению профессионально-важных качеств и черт личности управленцев. По сравнению с первым из указанных подходов, поведенческий и ситуационный подход не противоречат друг другу. Наоборот, ситуационный подход является прямым продолжением поведенческого. С позиций поведенческого подхода к поиску детерминант эффективного управления успешность управленческой деятельности во многом обусловлена используемым стилем управления, спецификой его формирования, факторами, влияющими на его проявления в деятельности руководителя. Особая роль стиля в реализации возложенных на руководителя управленческих задач и функций, состав и связи образующих его элементов, их роль в организации его эффективной деятельности в целом и обусловили выбор цели и предмета настоящего исследования.

Состояние проблемы исследования. Исследования управленческой деятельности предполагают корректный учет как внутренних, так и внешних факторов, определяющих ее эффективность. Адекватный условиям ситуации стиль управления, которого придерживается руководитель, является основой не только успешного выполнения возложенных на него функций и задач, но и обеспечения позитивного отношения подчиненных. Предпочтение руководителем определенного способа поведения в отношении типичных ситуациях управления может им осознаваться, а может и не осознаваться, но в любом случае этот выбор опирается на его индивидуально-психологические особенности. Если же трактовать данное положение с точки зрения ситуаци-

онного подхода, то эффективность управления определяется тем, насколько используемый стиль управления адекватен объективным условиям, в которых реализуется деятельность руководителя. Именно в силу этого несостоятельны попытки вырванного из контекста реальной управленческой ситуации, абстрактного сравнения успешности одного используемого стиля с другим.

Исследование стилей управленческой деятельности началось в 1930-е годы практически одновременно с попыткой оценить эффективность управления с позиций выделения отдельных личностных качеств, обеспечивающих успешность руководителя. *Исследования группы К. Левина* дали толчок многочисленным работам данного направления. Не установив идеального для всех случаев стиля, исследователи пришли к выводу, что условием эффективного управления является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений. Первоначально Р. Лайкерт выделил две основные категории менеджеров (ориентированные на работу и ориентированные на работников) и соответствующие им стили управления.

Развитие исследований стиля управления позволило автору выделить четыре базовых стиля, названные системами (S1, S2, S3 и S4). S1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный *эксплуататорско-авторитарный стиль*. Руководители, использующие систему S1, имеют все характеристики автократа. Система S4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта, данная система является наиболее действенной, такие руководители полностью доверяют подчиненным, причем взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно-доверительные. Системы S2 и S3 являются как бы промежуточными между этими двумя крайностями. Система S2 подразумевает *благосклонно-авторитарный стиль*: руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но разрешают подчиненным (хотя и ограниченно) участвовать в принятии решений. Руководители, использующие систему S3 (*консультативную*), проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным; важные решения принимаются наверху, но большинство конкретных решений принимается подчиненными [10].

П. Херси и К. Бланшард разработали ситуационную теорию эффективного управления, которую они назвали

теорией жизненного цикла. Согласно условиям данной теоретической модели, поведение руководителя должно соответствовать характеру сложившейся ситуации. Выделяются два параметра оценки соответствия поведения: поведение в области отношений и поведение, относящееся к работе. Сочетание этих двух форм и направленности поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных управленческих стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости подчиненных: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* [9].

Указывающий стиль является лучшим в случае низкой зрелости подчиненных, причем руководителя отличают высокая директивность и тщательный контроль работников. *Убеждающий стиль* – лучший в условиях умеренно низкой зрелости подчиненных. Руководителя отличают директивность, поддержка тех, кто не способен, но желает работать, принимая всю ответственность на себя. *Участвующий стиль* является лучшим при умеренно высокой зрелости исполнителей. Подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Наиболее оптимальный стиль управления в этой ситуации характеризуется незначительной дефективностью и высокой поддержкой работников. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности. Последний, *делегирующий стиль*, оптимален для руководства высокомотивированными профессионалами. Поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения.

В одной из наиболее известных классификаций стиля, содержанием которого являются стилевые различия в выработке решений, выделены пять типов стилей в зависимости от соотношения двух главных этапов формирования и принятия решения: этапа формулировки гипотез и выработки альтернатив (А) и этапа их анализа, коррекции и контроля (К). Наиболее полно представленный пример такой классификации дается в исследованиях Ю. Н. Кулюткина [6].

Отметим, что указанные классификации являются одномерными. Достаточно сложно типологизировать индивидуальные особенности принятия решений, опираясь лишь на одно, пусть и существенное основание. Разработка многомерной типологической модели на основе двухмерной классификации принятия решений позволила К. Коростелиной выделить и описать два основных этапа взаимодействия человека и ситуации. Первый, «входной», предполагает анализ ситуации, когда происходит первичная оценка проблемной ситуации и последующее построение образа ситуации. Второй, «выходной», направлен на преобразование ситуации, изменение сложившихся связей и отношений. Происходящее при этом освоение ситуации рассматривается как единый взаимосвязанный процесс, характеризующийся как воздействием ситуации на человека, так и воздействием человека на ситуацию [5]. Данный подход позволяет дифференцировать и стилевые особенности анализа ситуации, и стилевые особенности преобразования ситуации. На основании выделенных полюсов К. Коростелина выделяет четыре стиля принятия решения: *объективно-*

зависимый (ОЗС), субъективно-зависимый (СЗС), объективно-независимый (ОНС) и субъективно-независимый (СНС). Каждый стиль характеризуется спецификой когнитивного и эмоционально-волевого компонента. При использовании стиля ОЗС выполняется объективный анализ окружения, формирование реальной структуры ситуации, использующие стиль характеризуются настойчивостью и смелостью; СЗС – объективные связи ситуации искажены под воздействием мыслей и чувств, использующие стиль демонстрируют собранность, выдержку и смелость. При использовании стиля ОНС выполняется объективный анализ окружения, используется децентрированный подход, для использующих стиль типично сочетание собранности, энергичности и смелости; при стиле СНС объективные связи ситуации искажены под воздействием мыслей, желаний и чувств, использующие стиль демонстрируют терпеливость, собранность, инициативность, самостоятельность [5].

Рассмотренные подходы позволяют нам констатировать три следующих обстоятельства: 1) авторы выделяют принятие решений как центральную задачу и ведущую функцию деятельности руководителя; 2) рассматривая принятие решений, название выделенного стиля распространяют в целом на всю деятельность руководителя; 3) особенности принятия решений в управленческой деятельности зависят, с одной стороны, от организации процесса принятия управленческих решений, и, с другой, от личности руководителя, принимающего решения.

Данное обстоятельство позволяет перейти от анализа стиля управленческой деятельности к одной из его базовых структурных составляющих, к диагностике и классификации стилей принятия управленческих решений, абстрагируясь от некоторых специфических характеристик управленческой деятельности. Одной из таких концепций, удовлетворяющей этим условиям, является классификация стилей А. В. Карпова [2; 3].

В ее основе лежит учет структурно-уровневой организации процесса принятия управленческих решений. Указанная классификация включает пять основных уровней, которые, в свою очередь, синтезируют в себе все основные виды и типы управленческих решений. Психологические исследования показывают, что эта особенность – наличие пяти основных и качественно отличных друг от друга уровней процессов принятия управленческих решений, тесно и закономерно связана со стилевыми различиями в реализации управленческих решений. Эта взаимосвязь состоит в том, что стилевые различия процессов принятия управленческих решений обусловлены разной выраженностью у индивида способности к принятию решений, принадлежащих к различным уровням. Она проявляется в разных субъективно предпочитаемых приемах и способах принятия решений, принадлежащих к различным уровням – к тем, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям индивидуальности. В связи с этим, наиболее общим критерием выделения стилей управленческих решений (СПРу) является совокупность пяти основных уровней их организации. Формирование стилей на основе главных уровней принятия управленческих решений подчиняется оп-

ределенным закономерностям.

Уровни организации принятия управленческих решений, а также используемые способы решений имеют устойчивую тенденцию к субъективному предпочтению и фиксации в стилевых особенностях деятельности руководителя. Каждый из уровней обуславливает тот или иной обобщенный способ поведения в ситуациях выбора. Этот способ может, повторяясь и развиваясь, субъективно предпочитаться и далее – закрепляться, оформляться в стилевых различиях реализации процессов принятия управленческих решений. Само же предпочтение и, следовательно, последующая фиксация способов зависят от индивидуальности руководителя, от системы его личностных качеств. В исследованиях установлены пять основных стилей реализации процессов принятия управленческих решений: *диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский и маргинальный* [2]. Указанные стили имеют высокую степень сходства с традиционно выделяемыми, общими стилями руководства – авторитарным, демократическим (коллегиальным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями. Такое сходство закономерно, поскольку общие стили руководства наиболее полно и концентрированно проявляются именно в тех компонентах деятельности, которые характеризуются наибольшей сложностью, ответственностью, отражают специфичность роли руководителя.

Цели исследования – поиск личностных характеристик, определяющих стилевые особенности принятия решений руководителями, менеджерами высокой квалификации. В исследовании участвовали руководители и менеджеры, имеющие выраженные показатели стиля. Второй по значимости задачей явилась проверка эффективности теоретической модели А. В. Карпова в условиях практической деятельности украинских руководителей и менеджеров.

Методы, методики и организация исследования.

Для определения стиля управленческой деятельности с середины семидесятых годов в отечественной практике широко используется опросник А. Л. Журавлева, В. Ф. Рубахина и В. Г. Шорина [1], в основе которого лежит трехкомпонентная модель. Кроме того, для диагностики общедельностного стиля применяется опросник Блейка-Моутон «Стиль деятельности менеджера» [8]. Определить стратегию поведения руководителя в содержательно специфических ситуациях можно с помощью методики «Оценка стиля делового общения руководителя с исполнителями» Я. Л. Коломинского и И. С. Поповой [4] или теста К. Томаса, адаптированного Н. В. Гришиной «Стратегия поведения в конфликте» [8]. Большая представленность в управленческой деятельности ситуаций принятия решения и влияние принятых решений на итоговую эффективность – свидетельство необходимости диагностики предпочитаемого руководителем способа поведения в проблемной ситуации. Инструментарий для определения стиля принятия управленческих решений был создан на кафедре психологии труда ЯрГУ [7]. В качестве методики диагностики личностных качеств использовался опросник 16-PF Р. Кеттелла [8]. Для обработки результатов применялись процедуры описательной статистики и метод построения корреляционных

матриц. Интерпретация полученных результатов проводилась на двух уровнях: аналитическом и структурном. Выборка включала 98 руководителей различного уровня и различных сфер профессиональной деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение. При интерпретации на аналитическом уровне подсчитывались и подвергались анализу средние и стандартные отклонения по шкалам 16-PF для каждой подгруппы испытуемых. Таким образом, был получен «усредненный портрет» личностных особенностей индивидов, обладающих идентичными стилевыми особенностями принятия и реализации управленческих решений. Сравнение полученных результатов показало, что разброс средних значений по каждому фактору позволяет выделить не более двух-трех личностных характеристик, типичных для руководителей с определенной стилевой принадлежностью.

Группа с *ситуационным стилем* принятия управленческих решений отличается от остальных групп низкими показателями по факторам F и H, и самыми высокими показателями по факторам A, G, L, O и Q₁. Наиболее существенные отличия данной группы от других групп наблюдаются по факторам G, O и Q₄, что свидетельствует о большей силе «Сверх Я», о большей озабоченности и тревожности предпочитающих данный стиль руководителей. В группе с *авторитарным стилем* низкие показатели по факторам I и O, а высокие – по C и H. Наибольший контраст между руководителями данной группы и других групп наблюдается по факторам H и O, что является свидетельством их большей смелости и социальной самоуверенности. В группе с *маргинальным стилем* принятия управленческих решений низкие показатели по факторам B, H, и Q, а высокие – по факторам I, N и Q₂. Данную группу, в первую очередь, отличает от остальных большая пронизательность, эмоциональная сензитивность и консерватизм, приверженность традициям.

В группе с *реализаторским стилем* принятия управленческих решений самые низкие показатели зафиксированы по факторам A, E, L, M, N, Q₃ и B. Руководители, предпочитающие данный стиль ПУР, отличаются от других большей сдержанностью в межличностных отношениях, сочетающуюся с доверчивостью и большей объективностью, «приземленностью» в решении производственных задач. В группе с *попустительским стилем* принятия управленческих решений самые низкие показатели отмечены по факторам C и G, а самые высокие – по факторам E, F, L, M, Q. Эту группу отличают большая беззаботность и либерализм. При интерпретации данных на структурном уровне анализировались зависимости, построенные по результатам корреляции личностных качеств.

Самым эффективным на практике можно считать ситуационный СПРу, когда руководитель не идет на эскалацию проблемных ситуаций, не прячется от объективно возникающих ситуаций принятия решений, тактика такого руководителя – предвосхитить или элиминировать (по возможности) ситуацию выбора и привлекать по мере необходимости группу к процессу выбора. Следующий по эффективности (с точки зрения соответствия интересам производства) – авторитарный стиль. Руководитель, предпочитающий такой стиль, характеризуется высокой когнитивно-

поисковой активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение. Следующий по эффективности стиль – маргинальный. Такой руководитель сам и не продуцирует, и не элиминирует ситуации принятия решений, за него это делают те, кто стоит на более высокой иерархической ступени, однако он эффективен в осуществлении контроля за исполнением решения, поэтому, несмотря на позицию избегания самостоятельности в процессе выработки решения, он способен (пусть и потратив больше времени) добиться той же результативности, что и руководители с ситуационным и авторитарным СПРу. Стратегия руководителя, предпочитающего реализаторский стиль, менее эффективна, чем вышеперечисленные стратегии. Он способен лишь на выработку решения, его сильные стороны – сбор и анализ информации, формулировка критериев выбора и анализ возможных альтернатив, однако неспособность организовать исполнение, реализацию решения во многом делает усилия, затраченные на анализ и генерирование решения, напрасными. Последним по эффективности является попустительский стиль. Руководитель, избравший подобную стратегию, при столкновении с проблемной ситуацией даже дождавшись, когда решение будет спущено ему сверху, не может организовать группу на реализацию этого решения.

Таким образом, положение о том, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик, подтверждено и на примере проведенного исследования. Эмпирически наблюдаемая эффективность стилей принятия решений также согласована со степенью организованности структуры личностных качеств. Именно степень организованности структуры, а не количественная выраженность отдельных личностных характеристик и является одной из субъектных детерминант стиля.

Для ситуационного стиля такими качествами являются доминантность, смелость, склонность к чувству вины. Абсолютные значения данных факторов группируются вокруг средних популяционных. Поэтому детерминантами формирования ситуационного стиля является умеренная выраженность каждого из этих качеств у руководителя. Для авторитарного базовыми являются импульсивность, смелость, «сила Я». Абсолютные величины факторов С и F – средние в группе, а значение фактора Н – высокое в выборке и отличается от среднего. Сочетание относительно высоких показателей по фактору Н со средними показателями по факторам F и С – предпосылка формирования авторитарного стиля. В структуре характеристик маргинального стиля базовыми выступают качества мятежности, групповой конформности и смелости. При сравнении абсолютных средних показателей со средними выборки обращает на себя внимание показатель консерватизма, его значение самое низкое для выборки. Таким образом, именно относительный консерватизм – основа формирования маргинального стиля. Базовыми для реализаторского стиля являются качества напряженности и склонность к чувству вины. Количественные показатели по обоим качествам средние в границах выборки. Таким образом, предпосылкой формирования реализаторского стиля будет являться некоторое оптимальное значение данных факторов. Базовые для попустительского стиля – «сила Я», склонность к чувству вины, мятежность. Значение фактора С – самое низкое в

выборке. Значение фактора О – среднее и в популяции, и в выборке. Значение фактора Q – выше среднего в популяции и самое высокое в выборке. Фактор Q+ интерпретируется как либерализм и свободомыслие. Скорее всего, развитость именно этих характеристик и является основой для выбора в качестве механизма реализации процессов принятия управленческих решений попустительского стиля.

Таким образом, сравнение содержания и значений личностных характеристик, являющихся базовыми, показало, что для каждого СПРу интегрирующей основой его формирования выступают различные группы качеств. В тех же случаях, когда базовым является одно из качеств (например, качество «Н» для ситуационного, авторитарного или маргинального СПРу или «О» для ситуационного, реализаторского и попустительского СПРу), различия будут наблюдаться в количественном значении данного показателя.

Выводы и перспективы исследования.

Управленческая функция опирается на специфический механизм реализации, который, в свою очередь, может быть описан с позиций индивидуально-стилевой типологии. Анализ индивидуальной концепции руководителя, индивидуального стиля управленческой деятельности, требуют диагностики стиливых (поведенческих) особенностей реализации определенных управленческих функций. Принятие решений – одна из ключевых функций управленческой деятельности. Поэтому, на примере анализа стиливых механизмов реализации именно этой функции, целесообразно рассмотреть поведение руководителя в проблемной ситуации.

Поведение руководителя в проблемной ситуации характеризуется достаточной устойчивостью, основу которой составляет стиль принятия управленческих решений (СПРу). Стиливые особенности, на базе которых реализуется принятие решений, обладают относительной независимостью, как от стиля управления руководителя, так и от используемого индивидуального стиля деятельности.

Стиль принятия решений в управленческой деятельности (СПРу) представляет собой интегрированное образование и формируется как сочетание двух характеристик ЛПР: «доминирование» – способ организации взаимодействия с подчиненными и «ориентация в ситуации выбора» – способ поведения ЛПР в проблемной ситуации. Обе эти характеристики выступают основаниями для классификации СПРу. Поведение руководителя по каждому из параметров, лежащих в основе классификации, может быть описано в диапазоне, с одной стороны, от альтруизма до авторитаризма и, с другой, от избегания, отказа от поиска и выбора в проблемных ситуациях до намеренного их продуцирования.

Разнообразие СПРу обусловлено структурной организацией личностных качеств руководителя. Различные СПРу отличаются выраженностью образующих структуру качеств, составом этих качеств и связями между ними. Сравнительная эффективность СПРу связана со степенью организованности структуры личностных качеств и определяется ней. Качества ЛПР, лежащие в основе СПРу, имеют меру индивидуальной выраженности в разных стилях, что позволяет осуществлять диагностику стиля, сочетая попарно индивидуальные показатели по каждому из параметров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Журавлев А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин. – М.: ИУНХ, 1976. – 120 с.
2. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
3. Карпов А. В. Методологические основы психологии принятия решения / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 1999. – 232 с.
4. Коломинский Я. Д. Методика оценки стиля делового общения руководителя с исполнителями / Я. Д. Коломинский, И. С. Попова // Совместная деятельность в условиях организационно-экономических изменений. – М.: ИП РАН, 1997. – С. 63-74.
5. Коростелина К. Стилевые особенности принятия решения / К. Коростелина // Стиль человека: психологический анализ. – М.: Смысл, 1998. – С. 174-189.
6. Куллоткин Ю. Н. Эвристические методы в структуре решений / Ю. Н. Куллоткин. – М.: Педагогика, 1996. – 352 с.
7. Маркова Е. В. Индивидуально-типологические закономерности стиля принятия управленческих решений: Дисс. ... канд. психол. наук / Е. В. Маркова. – Ярославль: ЯрГУ, 2001. – 184 с.
8. Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. – М.: МГУ, 1982. – 303 с.
9. Hous R., Mitchell T. Path-goal theory of leadership // J. of Contemporary Business. – 1974. – V. 3(4). – P. 81-97.
10. Tannenbaum R., Schmidt W.H. Retrospective Commentary // Harvard Business Rev. – 1973. – V. 51, № 3. – P. 162-180.

С. В. Заваленко

ЩОДО РОЛІ ОСОБИСТІСНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ У ФОРМУВАННІ СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розкрито поняття «стиль прийняття управлінських рішень», яке розглядається як базова характеристика діяльності керівника, що забезпечує досягнення ефективного управління. Показано, що стиль прийняття рішень спирається на індивідуально-психологічні властивості та якості керівника. Розглянуто варіації структурного складу особистісних властивостей, адекватного різним стилям прийняття управлінських рішень. Доведено вплив на реалізацію стилю двох інтегральних характеристик особистості, що приймає рішення – домінування і орієнтації в ситуації вибору.

Ключові слова: стиль прийняття управлінських рішень, особистісні властивості керівника, структура особистості.

S. V. Zavalenko

REGARDING THE ROLE OF PERSONALITY TRAITS IN FORMING STYLE OF MAKING ADMINISTRATIVE DECISIONS

The meaning of the concept «style of making administrative decisions», which is examined as a base description of leader's activity, providing achievement of effective management is revealed. It is well-known that making decisions is one of the main functions of administrative activity. It is demonstrated that style of making decisions is based on individually-psychological properties and traits of a leader. Variations of structural composition of personality traits are considered, which is adequate to different styles of making administrative decisions. Influence on style realization of two integral descriptions of a personality who makes a decision – domination and orientation in the situation of choice is proved.

Keywords: style of making administrative decisions, personality properties of a leader, structure of personality.

Подано до редакції 26.05.2013