НАВЫК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анна В. Селиверстова
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Россия
E-mail: anna2792289@ya.ru

В статье исследуется специфика социально-психологических навыков эффективного руководителя на современном уровне социального развития общества, который обусловлен глобальной гуманизацией и социализацией. Выдвигается гипотеза исследования о том, что навык управленческой фасилитации является ключевым социально-психологическим навыком эффективного управления современным трудовым коллективом.

В исследовании выявляются связи и взаимозависимости между экономической эффективностью предприятия, управленческой эффективностью и психологическими особенностями личности руководителя.

На первом этапе исследования компании респонденты делятся на четыре группы: высокорентабельные, экономически эффективные фирмы, низкодоходные и убыточные компании. Далее эмпирические показатели предметно-деятельностной эффективности и социально-психологической эффективности, а также показатель «климат в команде», полученные при тестировании трудовых коллективов каждой компании, авторы интегрировали с показателями экономической эффективности организаций. На третьем этапе были обобщены, согласно задаче исследования, эмпирические данные опросников: диагностика индивидуального стиля межличностного поведения, гибкости и адаптивности стиля управления и стилевых особенностей руководителей.

Была найдена специфическая коммуникация руководителей с подчиненными, имеющая направленность, скрытое мотивационное действие путем вовлечения сотрудника в процесс «управления», к которой применяют термин «управленческая фасилитация».

Руководитель, обладающий навыком управленческой фасилитации, доносит свои распоряжения до подчиненных таким образом, что они их воспринимают как собственное умозаключение и сами формируют идеи решения производственной задачи, применяя собственное видение возможностей коллектива. На основе проведенных эмпирических исследований выявлено, что эффективность управленческого труда напрямую зависит от уровня развития у руководителя навыка управленческой фасилитации. Именно такая коммуникация с сотрудниками отмечается у большинства эффективных руководителей, соответственно, именно навык фасилитации способствует повышению лояльности коллектива и является ключевым психологическим навыком руководителя, необходимым для эффективного управления социальными системами в современной организации.

Ключевые слова

социально-психологические навыки руководителя, компетентность руководителя, фасилитация, управление человеческими ресурсами, эффективность управленческой деятельности

Для цитирования: Селиверстова А. В. Навык управленческой фасилитации с точки зрения эффективности управленческой деятельности // Северо-Кавказский психологический вестник. 2018. № 16/2. С. 22–36.

THE SKILL OF MANAGERIAL FACILITATION FROM THE POINT OF VIEW OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT ACTIVITY

Anna V. Seliverstova
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia
E-mail: anna2792289@ya.ru

The article examines the specifics of socio-psychological skills of an effective leader at a contemporary level of social development, which is conditioned by global humanization and socialization. The author introduces a hypothesis that the skill of managerial facilitation is a key socio-psychological skill of effective management in a contemporary work team.

The study reveals relations and interdependencies between enterprise economic efficiency, managerial efficiency and psychological peculiarities of leader's personality.

In the first stage of the research companies under review were divided into four groups: highly profitable companies, cost efficient companies, low-income and unprofitable companies. Then empirical indicators of substantive activity effectiveness, socially psychological effectiveness and also "team climate" indicator, obtained through testing labour collectives in each company, were integrated with the indicators of economic efficiency of organizations. In the third stage, according to the research objective, the empirical data of the questionnaires were summarized: diagnostics of the individual style of interpersonal behavior, flexibility and adaptability of the management style and style features of managers.

It was find a specific way of communication with subordinates for a leader, the way which has got a focus, a hidden motivational effect, the way involving an employee into the process of "management", the way to which the term "managerial facilitation" is applied.

A leader with the skill of managerial facilitation communicates his orders to subordinates in such a way that they perceive them as their own conclusion and form ideas for solving the production problem themselves, using their own vision of the team's capabilities. Based on empirical studies, it was identified that the effectiveness of managerial work directly depends on the degree of development of leader's skill of managerial facilitation. Such communication with employees is noted among the majority of effective leaders, accordingly, the skill of facilitation contributes to the increase of team loyalty and it is the key psychological leader's skill, which is necessary for effective managing of social systems in a contemporary organization.

Keywords
leader's socio-psychological skills, leader's competence, facilitation, human resource management, management efficiency

For citation: Seliverstova A. V. The skill of managerial facilitation from the point of view of the efficiency of management activity. *Severo-Kavkazskii psikhologicheskii vestnik – North-Caucasian Psychological Bulletin,* 2018, no. 16/2, pp. 22–36 (in Russian).

ВВЕДЕНИЕ

Личностные и деловые качества руководителя организации уже не одно десятилетие тщательно изучаются с целью определения портрета эффективного менеджера. Исследования, проводимые в данном направлении, чрезвычайно активны, но пока так и не позволили в полной мере раскрыть универсальный «секрет» эффективности руководителя. Сложность заключается в двойственности управленческой деятельности: результатом индивидуальной деятельности руководителя является совместная деятельность коллектива. Проблема научно-практического обеспечения эффективного руководства имеет давнюю историю и довольно хорошо разработана, но следует учитывать тот факт, что социально-экономическая интенсивность современного общества требует постоянной коррекции подходов к изучению данного вопроса. В современной рыночной экономике главным активом любой организации становится лояльный персонал, а ее преимуществом – преданный и высокопрофессиональный руководящий состав. П. Друкер писал, что складывая материальные активы организации, руководитель может получить только их сумму, а человеческие ресурсы организации можно преобразовывать и получать синергетический эффект от сложения [1].

АКТУАЛЬНОСТЬ

Как правило, при трудоустройстве на руководящую должность требуется экономическое образование, поскольку должностные обязанности заключаются в достижении высоких экономических показателей. Упускается важная деталь: орудием труда руководителя является персонал; управляя человеческим ресурсом, менеджер добивается высоких экономических показателей. Конечно, руководитель имеет властные полномочия, и ранее их хватало для управления человеческими ресурсами организации, но современный уровень социального развития общества способствовал глобальной гуманизации и социализации.

Все вышеизложенное и обусловило обращение к данной проблематике, а также выбор объекта/предмета исследования: *объект* – социально-психологические навыки эффективного руководителя; *предмет* – взаимосвязь навыка фасилитации руководителя с экономической эффективностью компании.

Гипотеза исследования: навык управленческой фасилитации является ключевым социально-психологическим навыком эффективного управления современным трудовым коллективом. Мы предполагаем, что навык управленческой фасилитации помогает руководителю применять алгоритмы гуманистической концепции управления, тем самым стимулировать повышение эффективности организации.

МЕТОДЫ

Теоретическое исследование включает анализ современной научной литературы по изучению психологических качеств, навыков и способностей эффективного руководителя.

В ходе исследований многих ученых были выявлены самые различные личностные и деловые характеристики руководителя, которые должны благоприятно влиять на эффективность работы трудового коллектива, позволяя ему добиваться максимальных результатов с минимальными издержками. Так, например, С. Кови делает акцент на ценностных ориентациях руководителя: честности, справедливости, трудолюбии, скромности, готовности помочь и оптимизме [2]. О. С. Виханский полагает, что в основе эффективности лежат компетентность руководителя, умение понимать нужды работников, организовывать их деятельность [3]. Е. А. Гаврилова считает, что эффективность руководства определяется профессиональной самореализацией менеджера в результате проявления в деятельности индивидуальных качеств [4].

В России широкое распространение получило понимание психологической готовности как залога эффективности деятельности руководителя, которое разделяли такие авторы, как М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, Б. Д. Парыгин. В теории Л. И. Фишмана эффективностьуправления сводится к осознанию руководителем своей роли и принципов деятельности [5]. Вопросом личности эффективного руководителя занимались Р. Л. Кричевский (возраст руководителя и эффективность руководства), М. Шоу (общие и специфические способности), Е. Гизелли, Т. Коно (интеллект и эффективное руководство), К. Левин, В. В. Бойко (стили руководства и эффек-

тивность), Ю. П. Степкин (авторитет руководителя и эффективность), Л. И. Уманский (типы руководителей) и мн. др. [3]. О детерминированности эффективности управленческого труда уровнем профессионализма руководителя пишут М. В. Кочарова, Е. А. Селюкова, О. С. Шивырялкина [6, 7, 8]. Повышение эффективности предприятия через более полное использование способностей и потенциала членов рабочих коллективов выявили Дж. У. Аткинсон, С. Н. Журавлева [9, 10].

Все вышеуказанные авторы склоняются к мнению, что на эффективность управленческой деятельности весомо влияют коммуникативные способности руководителя. Исходя из определения понятия «коммуникабельность» (иными словами, отзывчивость – способность к общению, к установке связей, контактов, общительность), можно сделать вывод, что она может и вредить эффективности управленческой деятельности.

Деятельность руководителя, по сути, подразумевает два направления: управление экономическими системами и управление социальными системами организации. В теории менеджмента стратегическое управление (деятельность нацелена на активную подготовку будущего и создание ситуации, которая максимально приближала бы к поставленным целям; применяется стратегическое планирование, пронизывающее все подсистемы деятельности фирмы/предприятия) признается самым современным вариантом управления предприятием [11].

Соответственно, задачей руководителя следует считать донесение до всех подсистем фирмы/предприятия целей и видения будущего, которые себе спланировало руководство предприятия.

Встает вопрос о способах донесения руководителем целей и видения будущего до сотрудников предприятия, т. е. об оговоренной выше коммуникабельности. В свою очередь, это взаимосвязано с общим вопросом о способах взаимодействия руководителя с подчиненными, что отражается в таком понятии, как стили управления.

Классификации управленческих стилей занимались И. Адизес, Р. Блейк и Дж. Моутон, Л. А. Кравченко и М. С. Аббибулаев и др. [12, 13]. Структурные компоненты и модели управленческих стилей разрабатывали Г. В. Атаманчук, А. И. Донцов, А. В. Карпов, И. Д. Ладанов [14].

Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности [15].

Авторы Ю. М. Осипов, Л. И. Горбенко, З. Н. Бичоева, Н. П. Беляцкий, М. Х. Мескон, Хедоури Ф., Черепанова Н. В., Морозов А. Н. пришли к мнению, что нет универсального управленческого стиля, но при любом стиле руководитель может достичь фасилитационного эффекта [16, 17, 18, 19, 20]. Фасилитационный эффект в управленческой деятельности Л. И. Фишман выражает иными словами: «ориентация всего коллектива на цель деятельности, которая позволяет организовать работу всего персонала – сосредотачивать внимание персонала на выполнении своей работы» [5].

Понятия «фасилитация» и «фасилитатор» пока еще малоизвестны в нашей стране. На Западе этой технологией пользуются уже более 40 лет. Этот метод может рассматриваться как профессиональная организация групповой работы, направленная на достижение целей. Метод фасилитации особенно полезен при работе над задачами с высокой степенью неопределенности [21, 22, 23]. Фасилитация – это специальные действия, направленные на эффективную организацию групповой работы, а фасилитатор – человек, организовывающий группу. Согласно Б. Бассу, руководители, владеющие навыками фасилитации, мотивируют своих подчиненных при помощи следующих средств [24]:

– повышая их осведомленность о значении поставленных целей;
– побуждая их выходить за пределы собственных интересов на благо организации или команды;
– активизируя их потребности более высокого порядка путем формирования вдохновляющего видения.

Модель фасилитационного управления трудовым коллективом включает в себя следующее [25, с. 125–128]:

1. Сотрудники организации должны охватывать все процессы в комплексе, соответственно, следует развивать их системное мышление.
2. Необходимо устанавливать связь между личностью и организацией.

3. Ментальная модель как конструкция действительности (работа начинается с демонстрации своего мышления и открытости его для влияния других, воссоздания других внутренних картин мира).
4. Создание общей картины будущего, к которому стремится организация, для разделения целей, ценностей и задач всеми ее членами.
5. Групповое обучение позволяет объединять интеллект и сильные стороны членов организации в единое целое, т. к. группы, а не личности, являются единицей обучения в организации (групповая фасилитация – процесс, в рамках которого фасилитатор придерживается нейтральной позиции и только помогает членам группы выявлять проблемы и принимать решение в ходе конструктивного обсуждения).

Объектом эмпирического исследования явилась управленческая эффективность.

Предмет исследования: стилевые и личностные детерминанты управленческой эффективности руководителей.

Исследование проведено на базе организаций г. Ростова-на-Дону, Ростовской области и г. Москвы. В выборку были включены предприятия среднего и крупного бизнеса, осуществляющие коммерческую деятельность в таких сферах, как управление финансами, здравоохранение, недвижимость, производство и др. В рамках поставленных задач и выдвинутых гипотез значимым критерием включения компании в выборку является ее отнесенность к коммерческим организациям, созданным в целях извлечения прибыли. Это условие рассматривается как базовое, т. к. оно определило критерии оценки эффективности деятельности предприятий. В этой связи в число участников исследования не были включены бюджетные учреждения и органы государственной и муниципальной власти.

Выборка исследования представлена руководителями компаний разного уровня (от ключевых позиций до уровня начальников крупных подразделений) и сотрудниками, находящимися в их непосредственном подчинении. Количество опрошенных руководителей – 54 человека, специалистов и технических исполнителей – 190 человек. Таким образом, общее количество респондентов – 244 человека.

Эмпирическая гипотеза включает в себя следующие допущения:

6. Экономическая эффективность предприятия определяется управленческой эффективностью руководящего звена. При этом управленческую эффективность необходимо оценивать комплексно через показатели работы коллектива, качества рабочих процессов, качества управленческих решений и социально-психологическую эффективность рабочих групп.
7. Управленческая эффективность руководителя имеет прямо пропорциональную связь с используемыми руководителем стилем управленческой деятельности и стилем межличностного взаимодействия, ключевыми особенностями которых должны быть гибкость и адаптивность, которые определяют возникновение фасилитационных эффектов управленческих стилей.
8. Вне зависимости от используемых руководителем стилей, ключевыми характеристиками, определяющими качество управленческой деятельности, являются готовность и умение руководителя использовать механизмы фасилитации в управлении рабочими группами, что существенно повышает эффективность традиционных управленческих стилей.
9. Способность руководителя использовать в своей деятельности фасилитацию определяется целым рядом профессионально-значимых личностных качеств, в числе которых коммуникабельность, стрессоустойчивость, высокая мотивация к достижению, готовность к оправданному риску и др.

Методы эмпирического исследования представлены следующими валидными стандартизованными методиками:

1. Предметно-деятельностная эффективность группы. Автор: А. В. Сидоренков с соавт. [26].
2. Социально-психологическая эффективность группы. Автор: А. В. Сидоренков с соавт. [26].
3. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя. Автор: Н. П. Фетискин с соавт. [27].
4. Диагностика стилей руководства. Автор: А. Л. Журавлев [10].
5. Оценка гибкости и адаптивности стиля руководства. Автор: Рип ван Хувейк [28].
6. Склонность к восприятию фасилитационного воздействия. Автор: В. В. Васина [22].

7. Опросник TCI (Team Climate Inventory). Авторы: Н. Андерсон и М. Вест [29].
8. Интерперсональная диагностика индивидуального стиля межличностного поведения (ДМО), тест Т. Лири в адаптации Л. Н. Собчик [30].

В таблице 1 представлен перечень используемых методов в соотнесении с основными направлениями исследования.

Таблица 1

Соотнесение направлений исследования и методов оценки

Направления исследования	**Элементы/ показатели оценки**	**Метод исследования**	**Шкалы теста, методики расчета**
Экономическая эффективность предприятия	Рентабельность	Анализ бухгалтерской отчетности	Определяется как отношение прибыли к затратам
Управленческая эффективность	Производительность труда	Анализ бухгалтерской отчетности	Определяется как выход валовой и чистой продукции на единицу затрат труда
	Скорость и качество рабочих процессов	Опросник предметно-деятельностной эффективности группы	1) выполнение плана и решение текущих задач (ПЗ); 2) деятельность в трудных условиях (ТУ)
	Качество принимаемых управленческих решений	Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя	Общий уровень эффективности управленческой деятельности
	Социально-психологическая эффективность группы	Опросник социально-психологической эффективности группы	1) удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности (У); 2) психологический комфорт членов в группе (К); 3) содействие группы личностному и профессиональному развитию своих членов (Р)

Направления исследования	**Элементы/ показатели оценки**	**Метод исследования**	**Шкалы теста, методики расчета**
Психологические особенности личности руководителя	Ситуационный стиль управления	Диагностика стилей руководства	1) директивный стиль управления; 2) коллегиальный стиль управления; 3) либеральный стиль управления и их вариации
		Оценка гибкости и адаптивности стиля управления	1) стиль предписания; 2) стиль убеждения; 3) стиль сотрудничества; 4) стиль делегирования; 5) показатель гибкости выбора стиля
	Использование фасили-тационного стиля управления	Опросник TCI разработан для оценки группового климата для инноваций	Шкалы: видение, ориентация на задачу, безопасность участия и поддержка инноваций
	Тип межличностного поведения	Диагностика индивидуального стиля межличностного поведения	1) властный – лидирующий; 2) независимый – доминирующий; 3) прямолинейный – агрессивный; 4) недоверчивый – скептический; 5) покорно-застенчивый; 6) зависимый – послушный; 7) сотрудничающий – конвен-циальный; 8) ответственно-великодушный

Таким образом, исследование предполагало реализацию целого ряда последовательных этапов:

1) оценка экономической эффективности предприятий – участников исследования. Экономическую эффективность мы рассматриваем как ключевой показатель результативности деятельности оцениваемых предприятий, т. к. извлечение прибыли определяет саму суть коммерческой деятельности. Вместе с тем экономические показатели не являются всеохватывающими. Кроме того, они не всегда показательны при оценке стратегической перспективы компании. В этой связи возникает необходимость изучения показателей эффективности управленческого труда;
2) оценка управленческой эффективности предприятий. В данном случае в числе используемых нами показателей используются объективные, – например, производительность труда, и экспертные – оценка со стороны экспертов (высших руководителей) и подчиненных (членов рабочих команд) эффективности рабочих процессов, принимаемых управленческих решений и социально-психологической эффективности группы. Этот уровень оценки позволит определить зависимость экономической эффективности от результатов управленческой деятельности и сгруппировать обследованные предприятия по качеству решения управленческих задач;
3) оценка стилевых особенностей взаимодействия с коллективом, а также выраженности профессионально-значимых личностных качеств у руководителей предприятий. На этом этапе важно определить те субъективные составляющие работы руководителя, которые определяют высокую эффективность управленческого труда. На этом этапе будет использоваться как самооценка руководителей, так и внешние оценки со стороны членов рабочих групп.

В процессе изучения социально-психологических детерминант эффективности управленческой деятельности нами были использованы различные психологические тесты и анкетные методики.

В целях изучения эффективности работы коллективов под управлением того или иного руководителя мы исходили из теории групповой эффективности как многомерного конструкта, включающего в себя аспекты и виды эффективности. В рамках этой теории А. В. Сидоренков с соавт. [26] предложили опросные методики для оценки предметно-деятельностной и социально-психологической эффективности группы. Под предметно-деятельностной эффективностью понимается достижение производственной эффективности в рамках заданной целевой функции. Социально-психологическая эффективность позволяет оценить уровень активности в непосредственном или опосредованном работой общении.

Производственно-экономическая эффективность определяется уровнем выполнения плана и решения текущих задач и эффективностью функционирования группы в трудных условиях.

Социально-психологическая эффективность включает в себя такие параметры, как удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности, психологический комфорт членов в группе и содействие группы (подгруппы) личностному и профессиональному развитию своих членов.

Сбор информации с помощью данных методик имеет общий план действий. Стимульный материал опросника предметно-деятельностной эффективности включает в себя две шкалы, каждая из которых содержит три утверждения с обратной формулировкой. Социально-психологическая эффективность определяется тремя субшкалами, по два утверждения в каждой шкале, также с обратной формулировкой. Оценка осуществляется с применением семибалльной шкалы (1 – «полностью согласен», 7 – «полностью не согласен»). Таким образом, результаты субшкал по первому опроснику могут варьироваться в значениях от 3 до 21 баллов, а по второму – от 2 до 14.

Качество управленческих решений руководителя напрямую определяет эффективность предприятия – его цели, стратегию, уровень социальной ответственности, инновационность и т. д. Для комплексной оценки эффективности управленческого труда в обследованных организациях мы использовали метод экспертной оценки эффективности деятельности руководителя [27]. Опросник составлен по типу полярных профилей, включает в себя 30 факторов, отра-

жающих различные аспекты ответственности руководителя – от стратегии до организации работы коллектива. Эксперты должны оценить предлагаемые факторы по семибалльной шкале, где 7 – наивысший уровень представленности фактора в деятельности конкретного руководителя, а 1 – наименьший уровень. Далее рассчитывается общая сумма баллов и оценивается общая эффективность руководителя.

Для диагностики стилевых особенностей руководителей использована методика диагностики стилей руководства А. Л. Журавлева [10]. Стимульный материал включает в себя 27 характеристик деятельности руководителя, каждая из которых предполагает пять различных вариантов поведения. Респондент может выбрать столько вариантов, сколько он использует в своей реальной управленческой деятельности.

Методика направлена на оценку классических управленческих стилей – директивного, коллегиального и либерального. При этом вариативность ответов позволяет оценить не только преобладающий стиль, но и смешанные варианты, предполагающие одинаковую выраженность не менее двух традиционных стилей управления.

Одна из гипотез представленного исследования заключается в важности ситуационного лидерства и умении гибко регулировать выбор управленческого стиля в зависимости от влияния внешних или внутренних факторов. Для подтверждения этой гипотезы в работе использована адаптированная нами методика «Оценка гибкости и адаптивности стиля управления», автором первоначального варианта является Рип ван Хувейк (Нидерланды) [28]. Тест позволяет выявить нацеленность руководителя на использование четырех стилей управления – предписание (аналог директивного стиля, большая нацеленность руководителя на решение организационных задач), убеждение (высокая ориентация на решение проблемы и на команду), сотрудничество (нацеленность на профессиональные задачи и очень высокая ориентация на команду) и делегирование (аналог либерального стиля). При этом в методике предполагается способ расчета гибкости в выборе управленческого стиля.

Стимульный материал включает в себя описание двенадцати ситуаций управленческого взаимодействия. В оригинальном варианте кейсы сформированы под педагогическую деятельность, но вполне допускают трансформацию под управленческие задачи коммерческого предприятия.

Еще один тест, нацеленный на изучение стилевых особенностей руководителя, позволяет выявить качества эффективного менеджера, связанные с поддержкой инновационной среды в рабочих группах, что можно увязать с фасилитационным стилем лидерства. Для решения этой задачи нами использована методика TCI (Team Climate Inventory), разработанная Нейлом Андерсоном и Майклом Вестом. Теоретическую основу опросника составила модель Веста, в которой обозначены соответствующие факторы, способствующие появлению инноваций в группе: способность увидеть результат (Vision), вовлеченность и безопасность (Participative Safety), ориентация на поставленную задачу (Task Orientation) и поддержка инноваций (Support for Innovation). Исследователями признается высокая степень согласованности между полученными эмпирическими данными и факторной структурой опросника. Опросник включает в себя 38 утверждений, описывающих групповой климат с позиций стимулирования потенциальных инноваций.

Для выявления особенностей межличностного взаимодействия, которые отличают успешных руководителей, мы использовали методику диагностики индивидуального стиля межличностного поведения (ДМО) в модификации Л. Н. Собчик. Методика представляет собой модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири. Этот метод позволяет изучить структуру межличностных отношений, отображая индивидуально-типологические детерминанты поведенческих паттернов.

Стимульный материал методики состоит из 128 утверждений, из которых испытуемый должен выбрать те, которые характеризуют его отношения с другими людьми. Вопросы разделены на 8 октантов, согласно выделенным автором типам межличностного поведения: властный – лидирующий; независимый – доминирующий; прямолинейный – агрессивный; недоверчивый – скептический; покорно-застенчивый; зависимый – послушный; сотрудничающий – конвенциальный; ответственно-великодушный.

Баллы респондента, по каждому октанту,

определяют степень выраженности того или иного варианта межличностных отношений. До 8 баллов – гармоничный тип личности, 9–13 баллов – акцентуации на уровне отдельных поведенческих стереотипов; 14–16 баллов свидетельствуют о трудностях в социальной адаптации. По специальным формулам, которые приводятся авторами методики, определяются показатели по двум обобщенным факторам: доминирование и дружелюбие.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для выявления закономерностей между коммуникативным стилем общения руководителя со своими подчиненными сначала необходимо определить экономическую эффективность организаций (фирм) путем поиска взаимосвязи между фактическими (текущими) экономическими показателями, стратегической перспективой компании и показателями эффективности управленческого труда (качеством управленческих решений). Все испытуемые организации после анализа вышеизложенных показателей мы разделили на 4 группы:

– эффективные фирмы с усредненными показателями экономической эффективности на уровне от 10 до 7 баллов;
– эффективные фирмы с усредненными показателями экономической эффективности на уровне от 6 до 4 баллов;
– низкоэффективные фирмы с усредненными показателями экономической эффективности на уровне от 3 до 0 баллов;
– убыточные (неэффективные) фирмы.

Далее эмпирические данные, полученные при тестировании трудовых коллективов каждой компании по опросникам А. В. Сидоренкова (показатели предметно-деятельностной эффективности (ПДЭ) и социально-психологической эффективности (СПЭ) и опросника TCI (климат в команде)), мы интегрировали с показателями экономической эффективности организаций. Данные представлены на рисунке 1.

На диаграмме видно, что экономическая эффективность организации находится в прямой зависимости от уровня ПДЭ и СПЭ коллектива и климата в команде.

Далее были обобщены, согласно задаче исследования, эмпирические данные опросников (ДМО), гибкости и адаптивности стиля

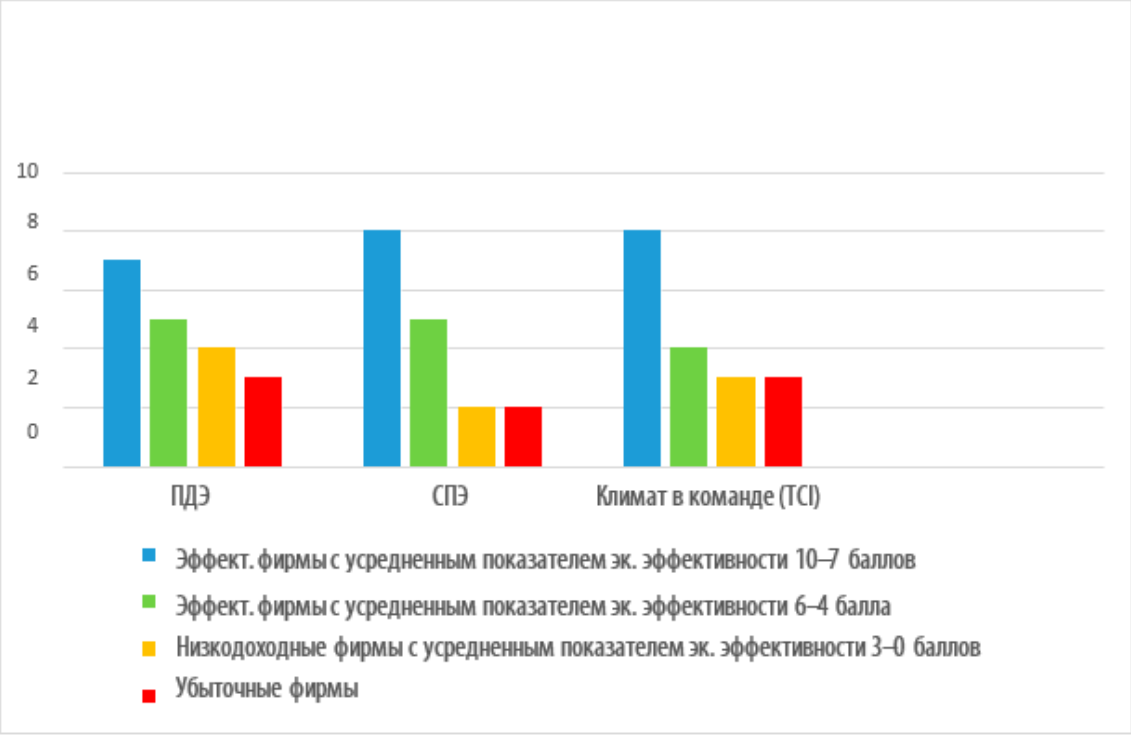

Рисунок 1. Диаграмма зависимости экономической эффективности предприятия от ПДЭ и СПЭ коллектива, климата в команде и качества управленческих решений

управления и стилевых особенностей руководителей. Задачей исследования было выявление коммуникативного стиля общения руководителя с подчиненными, согласно этому всех испытуемых руководителей мы разделили на 4 категории:

1. *Руководитель-фасилитатор:* всех руководителей со схожим социально-психологическим навыком общения, при котором руководитель не просто имеет навык коммуникации, не только и не столько приветлив с сотрудниками, сколько его коммуникация с подчиненными имеет направленность, имеет скрытое мотивационное действие путем вовлечения сотрудника в процесс «управления», мы объединили в данную категорию. В нее вошло большинство руководителей, которые по опроснику ДМО являлись «сотрудничающими-конвенциальными», «независимыми-доминирующими» и «ответственно-великодушными»; по опроснику стилевых особенностей – «коллегиальными», и при оценке гибкости и адаптивности использовали «гибкое убеждение» и «гибкое сотрудничество».
2. *Руководитель-друг:* коммуникации между руководителем и подчиненными носят межличностный характер. Руководитель делится с членами коллектива своими семейными и бытовыми проблемами, знает о личных ситуациях сотрудников «из первых уст». Управленец проводит свободное время, имеет дружеские отношения с некоторыми подчиненными. В основном в данную категорию попали руководители с либеральными стилевыми особенностями и использующие «негибкое сотрудничество». По ДМО – «зависимый-послушный» и «сотрудничающий-конвенциальный».
3. *Руководитель-директивный:* в эту категорию вошли руководители с одноименными стилевыми особенностями, использующие «негибкий» стиль «предписания». В ДМО – «недоверчивый-скептический», «властный-лидирующий», «прямолинейно-агрессивный» и «независимый-доминирующий».
4. *Руководитель-избегающий:* в данную категорию мы включили руководителей, мало контактирующих с трудовым коллективом, находящимся у них в прямом подчинении. Данные руководители не планируют последовательности распоряжений в адрес коллектива и решают только те производственные вопросы, которые остро требуют их участия. В основном эта категория совпадает с «делегирующим» и «либеральным» стилями управления. По диагностике межличностных отношений эти руководители являются «покорно-застенчивыми», «зависимыми-послушными», «недоверчивыми-скептическими».

По диаграмме (рисунок 2) можно определить, что в экономически эффективных организациях преобладают руководители-фасилитаторы, при этом близкий по смыслу, на первый взгляд, руководитель-друг – неэффективный управленец. Важно отметить, что по результатам опросников трудовых коллективов, которыми руководят управленцы этой категории, персонал иначе, чем руководитель, оценивает свои взаимоотношения – коллектив ведет себя панибратски в 43 % случаев. Распоряжения таких руководителей не воспринимаются всерьез. Директивный руководитель держит микроклимат организации в «усмиренном» состоянии, возможно, поэтому данные руководители встречаются в компаниях с разным уровнем экономической эффективности. В убыточных фирмах преобладают руководители, избегающие взаимодействия с подчиненными, что может быть как причиной, так и следствием убыточности фирмы.

Специфическую коммуникацию руководителей с подчиненными, которая имеет направленность, имеет скрытое мотивационное действие путем вовлечения сотрудника в процесс «управления», мы назвали: «управленческой фасилитацией». Нас в данном случае интересовал этот мотивационный блок в плане поддержания активного отношения к трудовой деятельности личности в коллективе, те особенности потребностной сферы, которые помогают не только включиться человеку в совместную деятельность, но и успешно реализовывать ее, согласовывая с деятельностью других участников совместной деятельности [31].

Руководители, имеющие навык управленческой фасилитации, характеризуются тем, что демонстрируют заботу о трудовых интересах каждого члена коллектива, ставят цели для своей команды и выражают уверенность

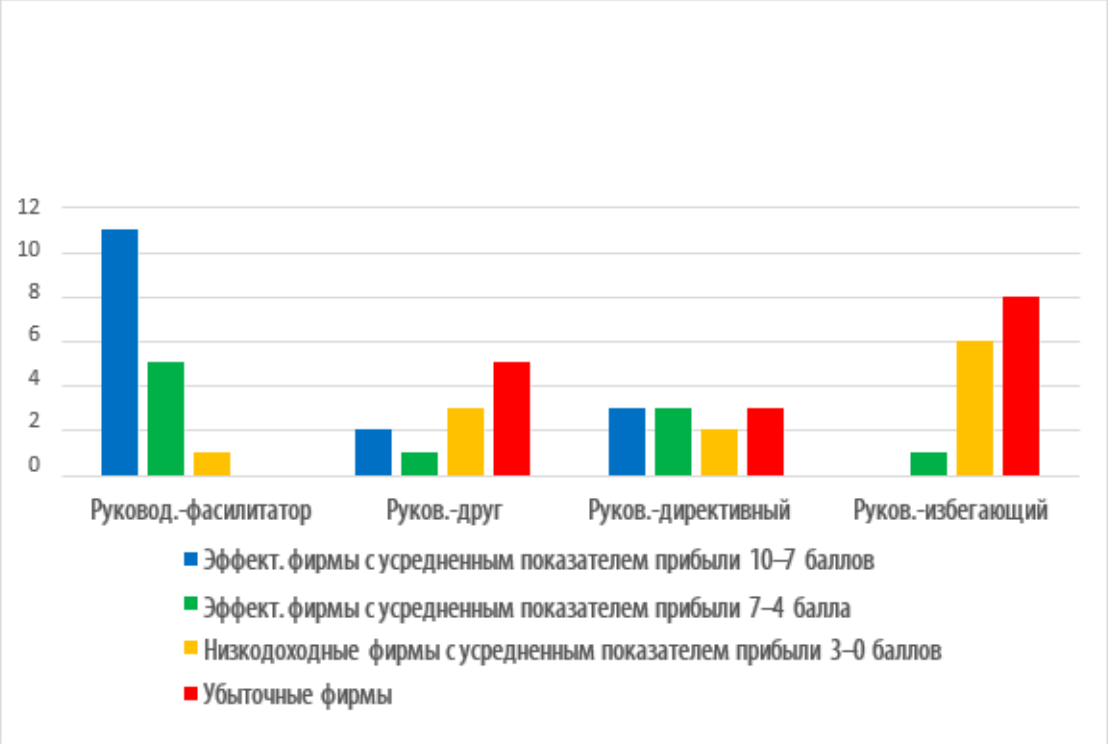

Рисунок 2. Диаграмма зависимости экономической эффективности предприятия от коммуникативного стиля руководителя

в способности подчиненных достичь этой цели. Таким образом, они вдохновляют подчиненных на достижение большего, чем ожидалось. Руководитель, обладающий навыком управленческой фасилитации, побуждает подчиненных подсознательно соглашаться со своей точкой зрения. Именно такая коммуникация с сотрудниками отмечается у большинства эффективных руководителей, соответственно, именно навык фасилитации способствует повышению лояльности коллектива и является ключевым психологическим навыком руководителя, необходимым для эффективного управления социальными системами в современной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Друкер П. Ф.* Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2007. 224 с.
2. *Кови С.* Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Паблишер, 2013. 312 с.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. 576 с.
4. *Гаврилова Е. А.* Профессиональная самореализация как фактор эффективной деятельности руководителя // Среднее профессиональное образование. 2010. № 10. С. 45–47.
5. *Фишман Л. И.* Модель образовательного менеджмента в России: ценности и стереотипы. Казань: Изд-во ПО РАО, Самара: Изд-во СамГПУ – СИПКРО, 1997. 304 с.
6. *Кочарова М. В.* Профессиональные качества личности как основа профессионализма и эффективности деятельности руководителя // В мире научных открытий. 2013. № 11.4 (47). С. 215–220.
7. *Селюкова Е. А.* Профессионализм как основное качество педагогического коллектива, определяющее эффективность и качество работы образовательного учреждения // Сибирский педагогический журнал. 2010. № 5. С. 305–311.
8. *Шивырялкина О. С.* Профессионализм руководителя производственного подразделения предприятия как фактор эффективности и безопасности труда: на примере угледобывающей отрасли: дисс. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2013. 170 с.

9. *Аткинсон Дж. У.* Психология: Биографический библиографический словарь / под ред. Н. Шихи, Э. Дж. Чепмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999. 851 с.
10. *Журавлева С. Н.* Оптимальные технологии работы с персоналом организации в контексте эффективности управленческой деятельности // Научное мнение. 2012. № 1. С. 93–96.
11. *Резникова О. С., Черемисина С. Г., Данилина Е. И.* Управление персоналом: учебное пособие. Симферополь: ДИАЙПИ, 2017. 248 с.
12. *Адизес А. К.* Управляя изменениями. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 368 с.
13. *Кравченко Л. И.* Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник. 8-е изд., испр. и доп. М.: Новое знание, 2005. 512 с.
14. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: курс лекций. М.: Омега-Л, 2009. 579 с.
15. *Розанова В. А.* Психология управления. Учебное пособие. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 352 с.
16. *Беляцкий Н. П.* Основы лидерства. Минск: Изд-во БГЭУ, 2006. 268 с.
17. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2004. 704 с.
18. *Морозов В. А.* Совместимость стилей (ролей) управления организацией (предприятием) // Креативная экономика. 2015. № 7. С. 12–36.
19. *Осипов Ю. М.* Основы предпринимательского дела. М.: Ассоциация «Гуманитарное знание», 2008. 512 с.
20. *Черепанова В. Н.* Курс лекций по имиджелогии: учебное пособие. 1 часть. Тюмень: Народное образование, 2002. 186 с.
21. *Болотова А. К., Мартынова А. В.* Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации: Учебник Высшей школы экономики. М.: Издат. дом Высш. школы экономики, 2013. 320 с.
22. *Васина В. В.* Фасилитация социального взаимодействия в рамках онтологического подхода // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 51–1. С. 291–297.
23. *Донцов А. И., Лабунская В. А., Сарычев С. В.* Психология малой группы: ретроспективный научно-вспомогательный указатель отечественных трудов, изданных в СССР и России. 100 лет пути / сост.: А. В. Сидоренков, В. А. Дорофеев, И. И. Сидоренкова, Н. Ю. Ульянова, О. Ю. Шипитько, Е. С. Коваль. М.: КРЕДО, 2014. 268 с.
24. *Steinmann B., Klug H. J. P., Maier G. W.* The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*. Vol. 9. 2338. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02338
25. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2011. 448 с.
26. *Сидоренков А. В., Сидоренкова И. И., Ульянова Н. Ю.* Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации: монография. Ростов н/Д: Мини Тайп, 2014. 248 с.
27. *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.
28. Рип ван Хувейк, Нидерланды. Теория ситуационного управления: четыре стиля. URL: http://edu.znate.ru/docs/index-28088136.html (дата обращения: 28.06.2017).
29. *West M. A., Anderson N. R.* Innovation in top management teams // Journal of Applied Psychology. 1996. Vol. 81, Issue 6. P. 680–693. DOI: 10.1037/0021-9010.81.6.680
30. *Собчик Л. Н.* Диагностика межличностных отношений: Модифицир. вариант интерперсон. диагностики Т. Лири: Метод. руководство. М.: Б. и., 1990. 46 с.
31. *Терехин В. А.* Совместная деятельность на разных этапах онтогенеза. Ростов н/Д: Изд-во РОИПКиПРО, 2010. 108 с.

REFERENCES

1. Drucker P. F. *The effective executive*. N. Y., Harper & Row (Russ. ed.: Druker P. F. *Effektivnyi rukovoditel'*. Moscow: Vil'yams Publ., 2007. 224 p.).
2. Covey S. *Principle-centered leadership* (Russ. ed.: Kovi S. *Liderstvo, osnovannoe na printsipakh*. Moscow, Al'pina Pablisher, 2013. 312 p.).
3. Vikhanskii O. S., Naumov A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Magistr: NITs Infra-M Publ., 2013. 576 p.
4. Gavrilova E. A. Professional self-realization as a factor for effective activity of the execu-

tive. *Srednee professional'noe obrazovanie – Secondary Vocational Education*, 2010, no. 10, pp. 45–47 (in Russian).
5. Fishman L. I. *Model' obrazovatel'nogo menedzhmenta v Rossii: tsennosti i stereotipy* [The model of educational management in Russia: Values and stereotypes]. Kazan, RAE Publ.; Samara, Izd-vo SamGU – SIPKRO, 1997. 304 p.
6. Kocharova M. V. Professional qualities of the individual as the basis for professionalism and efficiency of the executive's activity. *V mire nauchnykh otkrytii – In the World of Scientific Discoveries*, 2013, no. 11.4 (47), pp. 215–220 (in Russian).
7. Selyukova E. A. Professionalism as the main quality of the teaching personnel that determines the efficiency and the quality of educational institutions. *Sibirskii pedagogicheskii zhurnal – Siberian Pedagogical Journal*, 2010, no. 5, pp. 305–311 (in Russian).
8. Shivyryalkina O. S. *Professionalizm rukovoditelya proizvodstvennogo podrazdeleniya predpriyatiya kak faktor effektivnosti i bezopasnosti truda: na primere ugledobyvayushchei otrasli* [Professionalism of the executive of the production division of the enterprise as a factor for efficiency and safety of labor: A case of the coal mining industry]. Diss. Cand. Sci. (Econ.). Chelyabinsk, 2013. 170 p.
9. Atkinson J. W. *Psychology: A biographical bibliographic dictionary* (Russ. ed.: Atkinson Dzh. U. *Psikhologiya: Biograficheskii bibliograficheskii slovar'*. St. Petersburg, Evraziya Publ., 1999. 851 p.).
10. Zhuravleva S. N. Optimal technologies for working with the organization's personnel in the context of the effectiveness of management activities. *Nauchnoe mnenie – Scientific Opinion*, 2012, no. 1, pp. 93–96 (in Russian).
11. Reznikova O. S., Cheremisina S. G., Danilina E. I. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Simferopol, DIAIPI Publ., 2017. 248 p.
12. Adizes A. K. *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing changes]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015. 368 p.
13. Kravchenko L. I. *Analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti v torgovle* [Analysis of economic activity in trade]. Moscow, Novoe znanie Publ., 2005. 512 p.
14. Atamanchuk G. V. *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [Theory of public administration]. Moscow, Omega-L Publ., 2009. 579 p.
15. Rozanova V. A. *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of management]. Moscow, Intel-Sintez Publ., 1999. 352 p.
16. Belyatskii N. P. *Osnovy liderstva* [Fundamentals of leadership]. Minsk, Belarusian State Economic University Publ., 2006. 268 p.
17. Mescon M. H., Albert M., & Khedouri F. *Management*. New York, Harper & Row, 1988 (Russ. ed.: Meskon M. Kh., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. Moscow, Delo Publ., 2004. 704 p.).
18. Morozov V. A. Compatibility of styles (roles) of organization (enterprise) management. *Kreativnaya ekonomika – Journal of Creative Economy*, 2015, no. 7, pp. 12–36 (in Russian).
19. Osipov Yu. M. *Osnovy predprinimatel'skogo dela* [Bases of enterprise business]. Moscow, Gumanitarnoe znanie Publ., 2008. 512 p.
20. Cherepanova V. N. *Kurs lektsii po imidzhelogii* [Lectures on image studies: part 1]. Tyumen, Narodnoe obrazovanie Publ., 2002. 186 p.
21. Bolotova A. K., Martynova A. V. *Prikladnaya psikhologiya v biznes-organizatsiyakh: metody fasilitatsii* [Applied psychology in business organizations: facilitation methods]. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2013. 320 p.
22. Vasina V. V. Facilitation of social interaction within the ontological approach. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya – Problems of Modern Pedagogical Education*, 2016, no. 51–1, pp. 291–297 (in Russian).
23. Dontsov A. I., Labunskaya V. A., Sarychev S. V. *Psikhologiya maloi gruppy: retrospektivnyi nauchno-vspomogatel'nyi ukazatel' otechestvennykh trudov, izdannykh v SSSR i Rossii. 100 let puti* [Psychology of small groups: A retrospective scientific and auxiliary index of works published in the USSR and Russia: A 100 years path]. Moscow, KREDO Publ., 2014. 268 p.
24. Steinmann B., Klug H. J. P., Maier G. W. The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, V. 9. 2338. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02338
25. Senge P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Russ. ed.: Senge P. *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika obuchayushcheisya organizatsii*. Moscow, Olimp-biznes

Publ., 2011. 448 p.).
26. Sidorenkov A. V., Sidorenkova I. I., Ul'yanova N. Yu. *Sotsial'no-psikhologicheskie kharakteristiki i effektivnost' malykh grupp v organizatsii* [Social and psychological characteristics and efficiency of small groups in organizations]. Rostov-on-Don, Mini Taip Publ., 2014. 248 p.
27. Fetiskin N. P., Kozlov V. V., Manuilov G. M. *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp* [Social and psychological diagnostics of the development of personality and small groups]. Moscow, Institute of Psychotherapy Publ., 2002. 490 p.
28. Rip van Huevejk, the Netherlands. *Situational management theory: four styles*. Available at: http://edu.znate.ru/docs/index-28088136.html (Accessed 28 June 2017).
29. West M. A., Anderson N. R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 1996, V. 81, Issue 6, pp. 680–693. DOI: 10.1037/0021-9010.81.6.680
30. Sobchik L. N. *Diagnostika mezhlichnostnykh otnoshenii: Modifitsir. variant interperson. diagnostiki T. Liri* [Diagnosis of interpersonal relationships: A modified version of T. Leary's interpersonal diagnosis]. Moscow, B. I. Publ., 1990. 46 p.
31. Terekhin V. A. *Sovmestnaya deyatel'nost' na raznykh etapakh ontogeneza* [Joint activity at various stages of ontogenesis]. Rostov-on-Don, ROIPKiPRO Publ., 2010. 108 p.