

---

---

# СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

---

---

*РЕПКИНА Ольга Брониславовна,  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Экономическая теория,  
мировая экономика, менеджмент и предприни-  
мательство» АНО ВПО «Российская  
академия предпринимательства»  
olrepk@mail.ru*

## **Организационное лидерство как проблема социологии управления/ Organizational leadership as an issue of sociology of management**

### **Аннотация**

Статья посвящена проблемам межличностных отношений, конфликтам, стилю руководства, формальным и неформальным аспектам управления, организационным и психологическим проблемам предпринимательских организаций. В ней раскрыты отличительные особенности предпринимательских организаций, проанализирован социально-психологический аспект управления и предложены принципы и методы управления проблемами социального, организационного и психологического характера.

### **Ключевые слова**

Межличностные отношения; предпринимательская организация; управление.

### **Abstract**

Article deals with problems of interpersonal relationships, conflict, leadership style, formal and informal aspects of management, organizational and psychological problems of business organizations. It revealed distinctive features of entrepreneurial organizations, analyzed the socio-psychological aspect of man-

agement and proposed principles and methods of management problems of social, organizational and psychological nature.

### **Keywords**

Interpersonal relationship; entrepreneurial organization; management.

Создать эффективную организационную систему в современных экономических условиях, не признающую коррупцию и побуждающую сотрудников эффективно трудиться, достигая целей компании, одна из основных задач современных руководителей.

Для эффективной деятельности предпринимательских организаций необходимо обращать внимание не только на практический опыт решения организационных проблем, но и учитывать некоторые теоретические основы возникновения и развития межличностных отношений в организации.

Межличностные отношения могут формироваться с позиций доминирования, подчинения и равенства, что напрямую связано с их эмоциональной составляющей, и, в свою очередь, определяется индивидуальными особенностями участников этих отношений и уровнем соблюдения ими социокультурных норм поведения. Таким образом, особенности межличностных отношений являются результатом проявления межличностной совместимости или социальной дистанции.

Социальная дистанция предполагает сочетание формальных и неформальных отношений при установлении межличностных взаимосвязей, следствием чего нередко становятся конфликты, что может неблагоприятно сказаться на результатах деятельности компании.

Межличностная же совместимость, как оптимальное сочетание психологических особенностей участников организационных отношений, основана на принципах схожести и взаимодополняемости. Ее показателем является удовлетворенность не только результатами совместных усилий, но и самим процессом достижения поставленных целей. Поскольку современные экономические условия предъявляют повышенные требования к адаптивности в постоянно меняющейся внешней среде, то межличностные отношения в ней должны характеризоваться межличностной совместимостью участников.

В современных экономических условиях приумножение технологий управления человеческими ресурсами на предприятиях

является важнейшей задачей повышения эффективности менеджмента.

Одно из важнейших мест в технологиях управления занимает организационное лидерство, которое призвано в значительной степени повысить управляемость организациями. Лидерство и соответствующий лидерский стиль управления являются эффективными в тех случаях, когда приходится решать сложные «комплексные» задачи, такие как: взаимодействие государства с предприятиями; борьба с коррупцией; проявление креативности и творческого мышления в реализации новых проектов и т.п.

Деловые отношения, возникающие в связи с совместной работой, определяются нормативными положениями, соответствующими правилами и регламентами. Личностные отношения также характерны совместной работе, но складываются между людьми независимо от их функциональных обязанностей и не регламентируются соответствующими нормами. В то же время, личные отношения являются результатом субъективной оценки индивидуума, основанной на индивидуальном восприятии и сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями.

Предпосылкой эффективной деятельности организации является создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что приводит к необходимости анализа межличностных отношений, оценке групповых социокультурных норм и эмоциональных аспектов. Все это приводит к необходимости создания условий для межличностной совместимости, оптимального соотношения деловых и личностных отношений, создания положительной эмоциональной составляющей в организации.

Наличие эмоциональной несовместимости у сотрудников, существенная социальная дистанция и проявление чувства антипатии, непропорциональное соотношение деловых и личностных отношений неизбежно приводит к появлению конфликтов.

Социально-психологическая общность коллектива приходит с осознанием причастности к общему делу и общим результатам, что заставляет сотрудников менять свое поведение. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает влияние на себе, оказывая существенное воздействие друг на друга и даже на внешнее окружение.

В процессе совместного труда люди прямо или косвенно вступают в определенные отношения, взаимодействуют друг с другом, объединяются для выполнения единых целей организации и управления. Таким образом, социально-психологический аспект

управления можно рассматривать как средство достижения целей организации.

Когда цели организации понятны и приняты ее сотрудниками, то они сплачивают трудовой коллектив. Это не устраняет межличностные разногласия, так как сотрудники различаются уровнем знаний и опыта, темпераментом, типом мышления и другими индивидуальными особенностями, но создает условия для вовлеченности сотрудников в единый процесс и формирует осознание сопричастности общему делу. «Так человек, воспринимающий происходящие вокруг него процессы во всем многообразии и способный генерировать идеи, нестандартный подход и нестандартные решения, на любую информацию смотрит с точки зрения иницилирующей составляющей. Любые получаемые новые данные воспринимаются им как идея для новой цели развития»<sup>1</sup>.

Основным элементом организации является группа собственников, участвующих в организационной деятельности. Именно они кроме решения хозяйственных задач создают материальные и духовные ценности организации. Это не простая группа людей, а сложный элемент системы, активно взаимодействующий с внешней и внутренней средой организации, вступающий в многочисленные взаимоотношения и взаимодействия, определяющий совокупность идей и взглядов в организации, формирующий нормы организационной культуры и поведения и т.д.

В то же время, при рассмотрении коллектива организации необходимо представлять его как совокупность людей, по-разному проявляющих себя при выполнении своих социальных ролей. Руководителю необходимо отслеживать поведение отдельных работников не только в процессе непосредственного выполнения должностных обязанностей, но и в процессе межличностного общения с целью оптимизации межличностных отношений и оздоровления социально-психологического климата в коллективе, формирования коллективного духа и сплоченности.

Построение и поддержание оптимальных деловых и межличностных отношений, обусловленных положительными эмоциональными переживаниями, – важнейшее условие работоспособности коллектива и повышения эффективности деятельности организаций.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются: доверительная, доброжелательная

---

<sup>1</sup> Репкина О. Б. Информация в системе управления предпринимательскими структурами//Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. XXIII/Под научной редакцией Л. А. Булочниковой. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2014. – с. 244.

и деловая обстановка в коллективе; инициативное поведение; информированность коллектива о целях и задачах деятельности организации; положительное отношение к ответственности и пр.

В результате подобных действий руководитель стремится достичь появления и проявления желаний членов коллектива участвовать в совместной деятельности.

В процессе общения нередко возникают межличностные конфликты, которые могут быть связаны как с предметом спора, так и с личностными особенностями участников конфликта (межличностными отношениями, эмоциональной несовместимостью и т.д.).

Основные и наиболее часто используемые трактовки межличностных конфликтов связаны с переносом внутриличностных конфликтов в межличностную сферу (З. Фрейд, К.Г. Юнг) и переносом внешних проблем на собственное восприятие и степень удовлетворенности потребностей (К. Левина). Но в частных случаях конфликты могут возникать как результат нарушения социокультурных норм и рассогласованности в процессе общения, проявления неподобающего поведения одной личности по отношению к другой. Поэтому одним из основных условий эффективного общения является соблюдение установленных обществом и коллективом норм и правил поведения.

Острота и продолжительность конфликта зависит как от эмоционального состояния, так и от индивидуальных особенностей личности.

Специфические особенности межличностных конфликтов:

1. непосредственный контакт конфликтующих;
2. высокая эмоциональность;
3. расширение зоны конфликта на сопряженные области общения.

Однако необходимо отметить, что межличностные конфликты имеют не только негативное, но и позитивное влияние на итоговые результаты совместной деятельности. Если разногласия не переходят в зону противостояния, а имеют перспективу для разрешения, то они, в первую очередь, являются тревожным звонком о состоянии межличностных отношений в коллективе, которые следует проанализировать и откорректировать. Кроме того, любой конфликт является основой для нового роста и развития.

Рассматривая социально-психологический аспект управления, нельзя не остановиться на качествах руководителя в контексте управления. Здесь наиболее приемлемо рассмотрение не столько харизматичности, сколько стиля руководства, как принципа поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый руководитель пользуется своим стилем поведения, значительно или не очень значительно отличающимся от других. Наи-

более ярко диапазон стилей руководства представлен в части авторитарного и демократического стилей.

В первом случае руководитель пользуется властью для безоговорочного подчинения «подвластных» сотрудников, дистанцирования от коллектива, административных методов управления и пресечения всякого рода инициатив.

Во втором случае руководитель не стремится навязывать свою волю подчиненным, предпочитает нередко прибегать к делегированию, поощряет инициативность.

Каждый руководитель придерживается своего стиля руководства, но исследования в этой области показали, что из этих двух альтернатив нет лучшей. Сторонники демократического стиля руководства считают, что удовлетворенность работой должна повышать стремление сотрудников к более активной трудовой деятельности и приводить к повышению производительности труда, но практический опыт свидетельствует о том, что степень удовлетворенности сотрудников работой не имеет четкой взаимосвязи с ее результативностью. Как высокая, так и низкая удовлетворенность работой может привести практически к одинаковым результатам труда.

Таким образом, демократичный стиль руководства не обязательно приводит к большей удовлетворенности, а в тех случаях, когда преобладает неудовлетворенность первичных потребностей, он даже может снизить степень удовлетворенности сотрудников работой; большая удовлетворенность сотрудников работой не имеет четкой прямой зависимости с результативностью труда и его эффективностью.

В свою очередь авторитарный стиль руководства нередко приводит к стабильности результатов и четкому выполнению планов. Однако напряженный социально-психологический климат сказывается в длительной перспективе на снижении мотивированности, учащении конфликтных ситуаций и текучести кадров.

В результате можно сделать вывод о том, что руководство, ориентированное на удовлетворение интересов подчиненных, вызывает больший их интерес к результатам труда, но не всегда приводит к его эффективности. Кроме того, в разрезе предпринимательских организаций, в которых проблемы характеризуются особой динамичностью, нестандартностью ситуаций и часто требуют проявления творческого инициативного поведения, авторитарный стиль зачастую неприемлем. Продуманная система мотивации в сочетании с преимущественно демократичным стилем руководства может привести к оптимальному достижению поставленных целей.

В свою очередь, эффективность управления определяется не только личностными качествами руководителя, но и его умением применять подходящий стиль руководства в конкретной ситуации.

Исследования в области соотношения между стилем руководства, удовлетворенностью работой и результативностью труда можно продолжать, но однозначных ответов в данной области практически не существует. Свои особенности и пропорции характерны для различных организаций и сфер деятельности. В нашем случае мы пришли к выводу, что демократический стиль не гарантирует большей удовлетворенности сотрудников работой, однако создает условия для проявления инициативы и при продуманной системе мотивации повышает эффективность труда.

В условиях современного наукоемкого производства и жесткой конкуренции человеческие ресурсы все чаще определяются фактором выживания в конкурентной борьбе. При оптимальном сочетании членов организации можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками.

К основным качествам, которые положительно отражаются на социально-психологическом климате организации, можно отнести:

- особенности восприятия (стратегическое видение);
- работоспособность;
- гибкость мышления, воображение;
- скорость переработки данных и принятия решений;
- эмоциональная устойчивость в связи со стрессовыми ситуациями, уравновешенность;
- способность к адаптации;
- способность принимать оперативные и нестандартные решения.

Оптимальными вариантами взаимодействия руководителя и подчиненных могут быть ситуации, когда:

- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель по необходимости согласовывает решения с подчиненными;
- руководитель создает условия для самостоятельного принятия решений подчиненными.

При организации работы с коллективом руководителю необходимо:

- применять убеждение в работе с подчиненными;
- проводить работу по оценке социально-психологического климата в коллективе;

- предотвращать и разрешать межличностные конфликты, носящие антагонистический характер («именно точная диагностика составляет базу для разработки действенных мероприятий»<sup>1</sup>);
- объективно оценивать особенности сотрудников;
- разрабатывать систему мотивации и стимулирования.

Высокие темпы изменений вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но также социально-психологический климат. Независимо от своего желания руководитель определяет формальные нормы и неформальные правила поведения сотрудников организации.

В каждой компании присутствует своя организационная культура, которая характеризует относительно устойчивую атмосферу, проявляющуюся в отношении сотрудников к руководству, друг к другу, к общему делу. Сотрудничество и взаимопонимание, удовлетворенность работой, перспективами роста, характером межличностных отношений способствуют повышению эффективности работы компании.

Благоприятный социально-психологический климат отражается не только в уважительном отношении сотрудников друг к другу, но и к клиентам; сопричастность и сопереживание помогают решить не только личные, но и коллективные проблемы и порождают желание преодолевать трудности совместно; в коллективе преобладают оптимистичные настроения, отражающиеся не только в оценке своих личных, но и профессиональных перспектив; сотрудники охотно идут на внедрении инноваций; способны объединяться в кризисных ситуациях.

Все вышеизложенное позволяет прийти к выводу: уверенность коллектива в том, что действия руководителя продиктованы общественными интересами и уважительным отношением к сотрудникам, способствует как повышению авторитета руководителя, так и формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:

- 1) доверие сотрудников друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) свободное выражение собственного мнения;

---

<sup>1</sup> Репкина О. Б., Брыксин А. Ю. Проблемы классификаций рисков// Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. науч. трудов. Вып. XXXIII/ Под общей ред. В.С. Балабанова. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2012. – С. 125.

- 4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 5) чувство сопричастности с коллективом;
- 7) эмоциональная вовлеченность в хозяйственный процесс;
- 8) способность принимать на себя ответственность.

### **Библиография**

1. Власов А.В., Романов М.Ю. Повышение эффективности управления и использования собственных финансовых ресурсов на предприятиях промышленности. В сборнике: Теоретические и прикладные вопросы науки и образования сб. научн. трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2013. С. 17-24.

2. Власов А.В., Панышин А.И. Лизинг как эффективный инструмент развития корпоративной предпринимательской среды в современных условиях. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. № 7-2. С. 171-182.

4. З. Ковзиридзе М.А. Профессиональная мотивация студенческой молодежи//Труд и социальные отношения. 2011. № 8. С. 92-100.

4. Репкина О. Б. Информация в системе управления предпринимательскими структурами//Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. XXIII/Под научной редакцией Л. А. Булочниковой. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2014. – С. 239-251.

5. Репкина О. Б., Брыксин А. Ю. Проблемы классификаций рисков// Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. науч. трудов. Вып. XXXIII/ Под общей ред. В.С. Балабанова. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2012. – С. 125-132.