

С. Н. ПЛЮЩ, канд. психол. наук
(Бюро управленческого консультирования, г. Киев)
А. Н. ПЛЮЩ, канд. психол. наук
(Институт социальной и политической психологии, г. Киев)

СТАБИЛЬНОСТЬ И ИЗМЕНЧИВОСТЬ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 50–52

Развивая свой бизнес, руководители украинских компаний используют различные стили управления. Оптимальный стиль можно сформировать только с учетом особенностей общей рыночной ситуации. За последние 5–6 лет некоторые элементы ситуации претерпели значительные изменения. Это обязательно отразится на эффективности применяемых методов управления.

Нам хорошо, поэтому мы улыбаемся, или мы улыбаемся, поэтому нам хорошо? И первое, и второе утверждение имеют смысл (попробуйте, проснувшись утром не в самом добром расположении духа, улыбнуться 20 раз). Но чтобы прийти к такому выводу, надо было изучать и анализировать эмоции человека. Зависит ли качество бизнеса украинских компаний от общей экономической ситуации, или ситуация зависит от качества бизнеса? Для того чтобы делать хотя бы предположения о таких влияниях, необходимо знать нечто большее, чем внешние количественные характеристики развития. Наличие специальных исследований — показатель перспективности развития рынка, основанного на уверенности в собственных силах. А когда такой уверенности нет, достаточно знать, что "...мировые компании начали..." и стремиться к отражению тенденций. Часто, правда, понимая, что многое у нас просто не работает. Но почему не работает? Только пока не работает, или "вживляемые" технологии "органически" не соответствуют нашей природе? Специальных исследований на подобные темы в Украине нет. Поэтому чаще всего приходится самому выбирать, пробовать, обра-

сывать, использовать различные схемы и способы построения компаний, развития собственного бизнеса.

Стремясь применять прогрессивные (для определенных компаний в конкретной стране) модели развития, **наиболее типичной ошибкой становится несогласованность внедряемых методов управления и наших рыночных условий.**

У каждой украинской компании — свое лицо, обусловленное стилем управления организацией. Но все возможные модели управления помещаются на шкале, где крайние точки соответствуют двум противоположным типам взаимоотношений "управляющих" и "управляемых" (подчиненных).

1. Руководитель (учредители) требует беспрекословного подчинения. Корпоративный Дух (истинная сущность взаимоотношений) построен на единоначалии, безусловном подчинении, основывается только на субординационном отношении "сверху вниз". Любой шаг в сторону рассматривается как направленный против организации. Возникает и поощряется система личной преданности руководству. Общение (коммуникации) строится на устрашении. Инициатива сотрудников очень низкая. Ведь творчество, ненормативная активность означает выход за существующий регламент, нарушение установленного привычного порядка. Это приводит к появлению ответственной, но "серой" массе сотрудников, которые принимают предложенные правила игры, но не считают себя их сторонниками. Они — объекты подчинения, и

при этом не считают себя связанными какими-то моральными обязательствами перед фирмой, они верны себе, а не фирме. Способом решения проблем чаще всего бывает “гибкая кадровая политика”: нет человека — нет проблем. Больше всего руководители в таких компаниях боются потери “управляемости” фирмой.

2. Каждый знает свои обязанности и четко разграничивает сферу своих полномочий (где-то он на равных, а где-то подчиненный). Руководитель очень четко соблюдает дистанцию между собой и сотрудниками, различает этическую сторону взаимоотношений. Важный момент — руководитель вообще не стремится иметь управляемых сотрудников. Он управляет развитием компании. Он очень хорошо информирован о том, что происходит внутри компании, знает потенциальные возможности и достигнутый конкретным сотрудником уровень развития, т. е. становится возможным достижение индивидуальных целей сотрудниками. Одновременно сотрудники информированы о целях и планах организации (совсем не так полно, как руководство о планах сотрудников), они могут в какой-то мере влиять на них. По крайней мере, каждый сотрудник может рассчитывать на то, что его голос будет услышан и принят во внимание. Его мнение будет учитываться, хотя это не гарантирует претворения в жизнь всех высказанных им пожеланий. Все это приводит к удовлетворенности своей работой, компанией в целом. Каждый знает свои обязанности, считает фирму “своей”, а не относится к ней как ко временному пристанищу, причастен к внутрифирменным событиям и переживает за все успехи и неудачи компании.

Объективные выводы об эффективности того или иного стиля в условиях украинского рынка можно было бы сделать только на основании специальных исследований. Мы же можем высказать субъективную точку зрения, основанную на собственных наблюдениях и статистике консалтинговой практики. При коллегиальной модели управления (соответствует второму из описанных стилей) у украинских компаний чаще возникают сложности при выходе во внешнюю среду. Дело в том, что построение взаимоотношений с рынком — это процесс создания коммуникаций. Закон же здесь един: всегда легче строить общение с тем, кто ближе тебе по уровню развития, кто может говорить с тобой на понятном языке.

Более успешными (по количественным показателям развития компании) на украинском рынке в период до 2000 года были компании, в

которых реализовывался преимущественно жесткий (авторитарный) стиль взаимоотношений, а ведущей функцией руководителя была регуляция производственных процессов. Известно, что такой стиль эффективен при определенных условиях:

- если при выполнении трудового процесса не требуются творчество и инициатива сотрудников;
- когда на рынке складывается ситуация, где не выдвигаются большие требования к качеству услуги, а значит, не требуется высокая квалификация работников;
- при существовании компании в условиях, близких к кризисным, когда вся деятельность подчиняется необходимости поиска выхода из сложной ситуации.

Начиная с 2000 года можно отметить тенденцию к смене оптимального стиля руководства. Обусловлено это прежде всего изменившейся внешней рыночной обстановкой. Начала оформляться структура рынка, требовательней к качеству услуг и товаров стал покупатель, для удовлетворения их запросов компаниям потребовались высококвалифицированные сотрудники. Эти измененные условия — не что иное, как продукт деятельности самих компаний. Кроме того, многие мелкие и средние компании, существующие пять и более лет, приобрели определенный запас стабильности и могут позволить себе решать более сложные стратегические вопросы.

Новый оптимальный стиль управления еще трудно описать. Его и не существует как такового. Он уникален для каждого рыночного сегмента и для каждой компании. Отличительными чертами его должна стать смена направления движения идей развития (не сверху вниз — как при жестком стиле, а снизу вверх, от сотрудников-аналитиков к руководителям); ориентация на покупателей и потребителей как фактор, регулирующий деятельность компаний.

Выбор оптимальной модели управления зависит от способностей и интуиции руководителей компании, но не менее важно вовремя осознавать потребность в смене стиля. Наибольшая опасность — экстраполяция благоприятного развития в прошлом на будущее, не учитывающая изменения внешних условий (мы так делали уже много лет, и это было хорошо, следовательно, так же будем поступать и дальше). Признаков рассогласования сложившегося стиля и внешних условий несколько. Сначала возникают организационные нарушения внутри компании. В самых неожиданных местах возникают сбои. Уси-

ление контроля, жесткости, авторитарности не приводит к возобновлению стабильности. Компанию начинает "лихорадить".

Смена модели управления, кроме экономических и технологических условий, требует знания и учета психологических, социологических факторов. Наиболее опытные и ответственные руко-

водители предпочитают не пользоваться методом проб и ошибок, а прибегают к услугам квалифицированных специалистов по управлению и развитию бизнеса. Такое сотрудничество дает возможность получить объективный анализ ситуации и выбрать оптимальный способ преобразований.