

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Раздел 1. Планирование и организация трудового коллектива

ЛЕКЦИЯ 2

22.09.2022 Тема 1.2 Трудовой коллектив организации и управление персоналом

1. Руководство и лидерство в организации

2. Стили руководства

Вопросы для самоконтроля

1. Руководство и лидерство в организации

Одна из важнейших проблем современного бизнеса — вопрос руководства. Руководитель всегда, так или иначе, имеет дело с людьми, с сотрудниками компании и членами других организаций, стремится оказать на них влияние или воздействия, с тем, чтобы побудить их к определенным поступкам. И все это направлено на достижение организационных целей. Воздействия означают, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, они осуществляются ради определенной цели. Следовательно, лидерство — это способность индивида для достижения неких целей воздействовать или влиять на других людей. Предполагается, что руководители вместе с другими членами коллектива направляют свои усилия на решение определенных задач.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий между людьми. Руководство — это «работа с людьми» в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем.

Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе. Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск — разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;

- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время **Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:**

1. Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.
2. Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.
3. Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.
4. Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.
6. Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.
7. Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
8. Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство представляет собой существенный компонент эффективного управления, но эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Анализ этих различий между «Руководителем» и «Лидером» позволил сделать следующие выводы:

- 1) между этими понятиями существует определенное сходство, проявляющееся в том, что обе категории: «Лидерство» и «Руководство» — субъекты управления, реализуют процессы социального влияния, определяют субординацию отношений;
- 2) основным различием между этими понятиями является то, что руководство — это социальный феномен, руководитель призван осуществлять

регулирование официальных отношений. Руководитель становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий, в его компетенцию входят официальные отношения группы. Лидерство есть психологический феномен, то есть лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Лидерами становятся не по воле организации, а стихийно, в зависимости от настроения группы. Безусловно, что идеальной ситуацией было бы совпадение в одном лице в организации лидера и руководителя.

Однако, в реальной жизни любого коллектива лидер может оказаться совершенно непригодным для выполнения функций руководителя, а также возможно существование в социуме нескольких лидеров, выделяющихся в различных личностных проявлениях. Таким образом, говоря о руководстве, мы имеем в виду действия «Формального лидера» — руководителя по координации и упорядочиванию отношений внутри формальной социальной группы.

Сравнительная характеристика руководства и лидерства (по С.Джиббу)

Руководство	Лидерство
Поддерживается организационной системой	Обусловлено стихийным одобрением группы за вклад в групповые достижения
Руководитель ставит цели, исходя из профессиональных интересов вне зависимости от пожеланий группы	Лидер отражает интересы и пожелания членов группы
Нет необходимости опираться на чувства и единое мнение группы	Необходимо учитывать чувства и единое мнение группы
Есть социальный разрыв между подчиненными и руководителем, который стремится сохранить его	Лидер выступает как один из членов группы
Руководитель получает полномочия от внегруппового источника власти	Лидера властью наделяет сама группа

Сравнительная характеристика управляющих и лидеров (по А.Залезнику)

Менеджеры / управляющие	Лидеры
Получают свою должность	Берут на себя руководство
Принимают и поддерживают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Стремятся к предсказуемости и порядку	Стремятся к переменам
Реализуют цели	Формируют видение
Организуют дела по реализации события	Создают события
Действуют в рамках правил, регламентов, стратегий, процедур	Действуют за пределами правил, регламентов, стратегий, процедур
Мотивируют персонал	Вдохновляют людей
Избегают рисков	Идут на риск
Разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки их выполнения	Разрабатывают концепции и стратегии
Контролируют соответствие критериям	Вырабатывают критерии, задают рамки
Акцент на тактике, структуре	Акцент на фундаментальных ценностях, общих целях
Организуют персонал	Сплачивают единомышленников
Заинтересованы в производительности	Заинтересованы в эффективности

Различия между менеджером и лидером (по У. Беннису)

Менеджер	Лидер
Применяет	Придумывает новое
Заимствует	Вводит
Поддерживает	Разрабатывает
Ориентируется на структуры и системы	Ориентируется на людей
Полагается на контроль	Полагается на доверие
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Вопросы: «Как?» и «Когда?»	Вопрос: «Почему?»
Цель: итог	Цель: горизонт
Имитирует	Порождает
Принимает статус-кво как должное	Бросает вызов статусу-кво
Классический солдат	Сам себе хозяин
Делает все правильно	Делает все правильным

2. Стили руководства.

Слово «стиль» греческого происхождения, что в переводе означает «почерк», т. е. определенная манера обращения руководителя к подчиненному. Стили и методы руководства существуют в единстве.

Стиль руководства служит формой реализации различных методов управления (организационно-распорядительских, экономических, социально-психологических), обеспечивая эффективный процесс достижения целей организации.

Стиль руководства – это совокупность относительно устойчивой системы способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также манеры поведения с подчиненными в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Учитывая личностные, субъективно-психологические характеристики человека каждый руководитель имеет свой, только ему присущий индивидуальный стиль руководства.

Впервые классификацию стилей руководства предложил К. Левин, который выделил авторитарный, демократический и либеральный (анархический) стили. В настоящее время данная дифференциация стилей считается традиционной классификацией.

Авторитарный (автократический) стиль руководства предполагает использование высокой централизации власти в руках руководителя, выключение механизма самоуправления путем присвоения себе права всеобщего контроля, высокой степени регламентации деятельности подчиненных и определенного морального давления на них, отстранения работников от процесса выработки решений. В рамках данного стиля требуется неукоснительное соблюдение либо собственных распоряжений (жесткий авторитарный стиль), либо различных инструкций (бюрократический стиль управления). В случае, если бюрократ избегает прямого принуждения и допускает сотрудников к выработке некоторых решений, применяет моральные поощрения, тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдомонократическом стиле руководства.

Руководитель-автократ характеризуется консервативностью и стереотипностью мышления, излишне осторожен при восприятии всего нового и практически всегда пользуется одними и теми же методами. Содержание его деятельности состоит из приказов, команд и распоряжений, обязательных для исполнения. Даже размещение людей в процессе совещаний починено идеологии автократа, который держит всех в поле зрения (рис. 1).

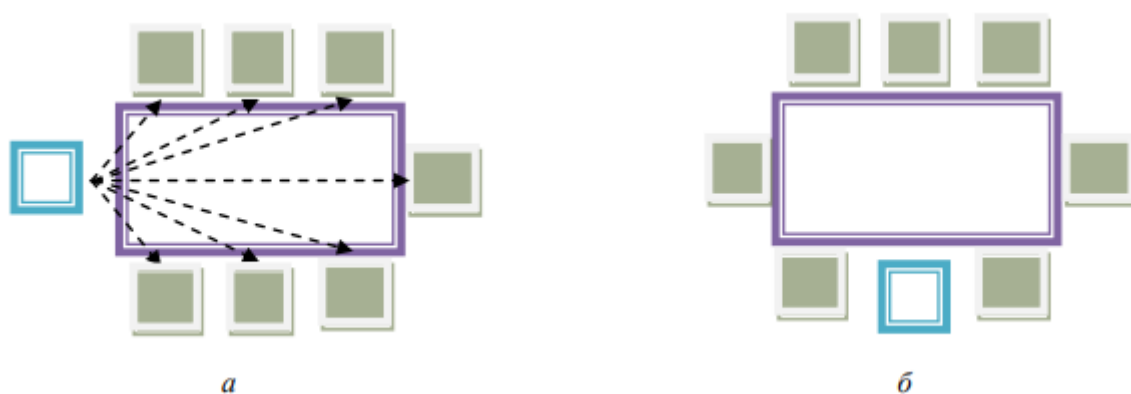


Рис. 1 Схема расположения рабочего места руководителей:
а – автократа; б – демократа

Авторитарный стиль управления используется в условиях, когда подчиненные характеризуются низкой общей и профессиональной культурой. Под началом автократа неприятно работать, у сотрудников отсутствует

удовлетворенность трудом, так как их творческие силы не находят применения.

Демократический стиль руководства предполагает применение коллегиального метода принятия решений и характеризуется влиянием на потребности высших уровней, ненавязыванием собственной воли руководителем подчиненным, предоставления широкой самостоятельности подчиненным и возможности вырабатывать собственные решения, наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны работников организации. Руководитель-демократ предельно вежлив и доброжелателен в общении с подчиненными, находится в постоянном контакте, доверяет людям и делегирует им часть управленческих функций, открыто обсуждает положение дел в организации и правильно реагирует на критику.

Демократический стиль руководства используется в ситуации, когда сотрудники характеризуются высокой квалификацией, ответственностью и профессиональной культурой, настроены на оказание помощи руководителю в решении ключевых управленческих проблем. В целях создания эффективно управляемой организации, своевременно реагирующей на внешние изменения, менеджер должен создать условия для инициирования и применения инноваций. С таким руководителем приятно и интересно работать, он достаточно требователен, но справедлив.

Либеральный стиль руководства характеризуется невмешательством руководителя в деятельность коллектива, предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей, выборе средств их достижения и осуществлении самоконтроля. Такой руководитель достаточно вежлив и готов отменить ранее принятое решение, если это угрожает его популярности. Отличает руководителей-либералов безынициативность, неосмысленное исполнение вышестоящих директив. Мягкость в отношениях с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, что снижает результативность и эффективность управленческой деятельности либерального руководителя.

Исследования зарубежных ученых выявили определенную зависимость между результатами труда и стилем руководства. Самые высокие результаты отмечены в организациях с демократическим стилем руководства, а самые низкие – с либеральным и авторитарным руководителями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое лидерство и руководство?
2. Кто такой руководитель?
3. Кто такой лидер?
4. Какие необходимые качества и черты личности позволило выделить изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства?
5. Какова сравнительная характеристика управляющих и лидеров (по А.Залезнику) ?
6. Что такое стиль руководства и для чего он служит?

7. Какую классификацию стилей руководства предложил К.Левин?
8. Что предполагает авторитарный (автократический) стиль руководства?
9. Что предполагает демократический стиль руководства?
10. Что предполагает либеральный стиль руководства?