

**Е.В. Ильина, А. Н. Афанасьева,  
А. И. Романова**

# **ЛИДЕРСТВО: особенности управления в строительстве и сфере жилищно- коммунальных услуг**

**учебное пособие**



**Казань 2017**

УДК 331.1  
ББК 65.29

**Ильина Е.В., Афанасьева А.Н., Романова А.И.** Лидерство: особенности управления в строительстве и сфере жилищно-коммунальных услуг. Учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2017. –156 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебное пособие предназначено для использования на занятиях по курсу «Лидерство» по направлениям «Менеджмент» и «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура». Рассмотрены основные понятия и постулаты в исследовании лидерства. Лидерство представлено как сложное социально – экономическое явление; показаны закономерности и механизмы лидерской активности, а также условия и факторы, обеспечивающие развитие лидерства или препятствующие этому процессу. Наряду с традиционными темами (менеджер, власть, мотивация, стиль управления лидера и т.п.) рассматриваются ценностно-смысловые аспекты лидерской активности, имеющие существенное значение для понимания лидерства как явления.

В учебном пособии представлен вводный, теоретический материал, а также указания, тесты, вопросы и кейсы по курсу.

#### **Рецензент**

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и управления  
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет»  
Шинкевич А.И.

УДК 331.1  
ББК 65.29

- © Казанский государственный архитектурно-строительный университет, 2017
- © Ильина Е.В., Афанасьева А.Н., Романова А.И., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Сущностные характеристики лидерства	7
1.1. Теоретические аспекты «лидер» и «лидерство»	7
1.2. Функции лидера в группе	11
Вопросы и задания для обсуждения	14
Тест «Лидер или подчиненный»	14
2. Основные теории руководства и лидерства	16
2.1. Традиционные и современные подходы к исследованию лидерства	16
2.2. Традиционные руководители и лидеры: сравнительная характеристика	25
Вопросы и задания для обсуждения	29
Тест «Лидер или подчиненный»	28
3. Лидер и факторы эффективности лидерства	31
3.1. Лидерство как открытая система и ее элементы	31
3.2. Эмоциональный интеллект руководителя	35
3.3. Личностные факторы эффективности лидера	37
3.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество и консультирование	40
Вопросы и задания для обсуждения	42
Тест «Определение стиля управления с помощью самооценки»	43
4. Власть и лидерство менеджера	51
4.1. Основы власти и влияния	51
4.2. Формы власти и влияния	54
4.3. Власть менеджера	57
4.4. Делегирование полномочий как инструмент власти	61
4.5. Принятие управленческих решений	64
Вопросы и задания для обсуждения	68
Ситуация «Выбор решения»	69
5. Управление лидерством в организации	71
5.1. Роль лидера в организации управления	71
5.2. Роль лидера в управлении коммуникацией	73
5.3. Роль лидера в управлении персоналом	74
5.4. Роль лидера в управлении внешней средой и управлении изменениями	76
5.5. Основные проблемы управления лидерством	78
Вопросы и задания для обсуждения	81
6. Проблемы лидерства	83
6.1. Женщины и лидерство	83
6.2. Самореализация и «крушение» лидеров	85
Вопросы и задания для обсуждения	89
Ситуация «Гендерные стереотипы»	89

7. Лидерство в условиях конфликтных ситуаций	91
7.1. Понятия конфликта в организации. Типы конфликтов	91
7.2. Конфликты в команде и управление ими	91
7.3 Стили лидерства как фактор избегания конфликтных ситуаций	94
Вопросы и задания для обсуждения	96
Деловая игра «Освобождение»	96
8. Основные направления работы лидера	98
8.1. Мотивирование членов группы	98
8.2. Теории мотивации	100
8.3. Мотивирование как процесс создания, поддержание и развития мотивации	102
8.4. Командообразование	106
8.5. Роль лидера в образовании команды	109
Вопросы и задания для обсуждения	112
Ролевая игра «Мотивация организационного поведения»	113
Деловая игра «Крушение самолета»	114
9. Эффективное руководство в сфере ЖКХ	115
9.1. Особенности эффективного руководства и управление жилищно-коммунального комплекса	115
9.2. Эффективное лидерство и жилищный менеджмент	118
9.3. Перспективы и альтернативные формы управления жилищным фондом	122
Вопросы и задания для обсуждения	127
Кейс «Сущность и причины проблем ЖКХ»	128
10. Эффективное управление и руководство в строительстве	137
10.1. Управление в строительной отрасли	137
10.2. Инжиниринг как инструмент перспективного развития строительных компаний	139
Вопросы и задания для обсуждения	144
11. Инновационное лидерство	145
11.1. Изменение характеристик для развития инновационного лидерства	148
11.2. Стратегии повседневных изменений	148
11.3 Компетентность и компетенция	149
Вопросы и задания для обсуждения	152
Литература	153

## Введение

Лидерство – одно из основных явлений, которое интересно практически каждому человеку. Экономисты изучают закономерности, определяющие процессы развития и осуществления лидерства, а также факторы повышения его эффективности. Специалисты в области подбора персонала и экономисты – практики разрабатывают инструменты для выявления потенциальных лидеров и технологии для развития лидерских качеств и умений.

Люди в обществе, стремящиеся к лидерству, стараются найти потенциал и способы, позволяющие им максимально быстро добиться успеха и занять лидирующие позиции. Люди, идущие за лидером, стремятся понять, что заставляет их идти за лидером и что они сами могут сделать, чтобы повлиять на его действия.

Любой человек оказывается вовлеченным в отношения «лидер – последователи», поскольку включаясь в политические, экономические, культурные процессы, он непременно сталкивается с необходимостью принятия решений. И тот, кто берет ответственность и инициативу, становится лидером деятельности.

Исследования лидерства сохраняют свою актуальность и потому, что изменения, которые происходят в обществе на всех уровнях (например, на экономическом уровне – возникновение постиндустриального общества, переход к смешанной экономике) на застрагивая лидерства, вызывают необходимость поиска новых форм проявления лидерских качеств и новых способов развития.

Процесс изучения лидерства включает в себя 2 основных направления: исследование индивидуальных историй успеха, характерное для теории управления и теоретико-эмпирические исследования внутренней сущности лидерских качеств. Изучение индивидуальных историй успеха позволяет познакомиться с личным опытом конкретного лидера и понять механизмы, с помощью которых он решает возникающие вопросы.

Исследования лидерства с точки зрения психологии позволяют выявить закономерности его функционирования и развития. При изучении проблем лидерства целесообразно сочетать эти два направления. Знание фактов и закономерностей развития лидера, роли лидерства в решении задач, возникающих на разных уровнях социума в решении задач, возникающих на разных уровнях социальных взаимоотношений, проблем лидерства и путей их разрешения необходимо специалистам в области менеджмента. Предлагаемое учебно-методическое пособие представляет собой интегративный учебный курс, который охватывает основной круг вопросов, связанных с проблемами лидерства, а также представлен перечень заданий к практическим занятиям и вопросы к самостоятельной работе.

В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:**

- понятийно – терминологический аппарат изучаемого предмета;
- основные отечественные и зарубежные концепции лидерства, их достоинства и ограничения;
- закономерности, механизмы и условия осуществления развития лидерских качеств;
- проблемы и направления развития современного лидерства.

**уметь:**

- использовать психологические методы для оценки деятельности лидеров и следования личностных и деятельностных факторов эффективности лидерства;
- разрабатывать индивидуальные траектории развития проблем;
- оказывать помощь лидеру в преодолении возникающих проблем.

**владеть:**

- навыками самопознания как основы непрерывного лидерского развития;
- навыками организации эффективного сопровождения деятельности и саморазвития лидеров.

Учебное пособие состоит из 8 глав.

В главах 1 и 2 раскрываются основные теоретико-методологические основы, связанные с лидерством, менеджером («Сущностные характеристики лидерства», «Основные теории руководства и лидерства»).

В главе 3 «Лидер и факторы эффективности лидерства» исследуются факторы эффектности лидера, в том числе рассматриваются личностные качества человека, которые могут быть следствием развития лидерских качеств.

В главах 4 – 5 «Власть и лидерство менеджера», «Управление лидерством в организации» анализируются основные властные полномочия применяемые лидером, и рассматриваются вопросы роли лидера в управлении персоналом, внешней средой и коммуникациями.

Главы 6 – 7 посвящены темам «Проблемы лидерства», «Лидерство в условиях конфликтных ситуаций» где рассмотрены вопросы особенностей гендерных стереотипов и устранения конфликтных ситуаций в организации.

Глава 8 «Основные направления работы лидера» включает анализ способов мотивации подчиненных в организации и необходимости проведения командообразования лидером, с целью эффективного управления.

Каждая из глав завершается вопросами и заданиями для обсуждения, а также представлены тесты и кейсы по отдельным темам.



## ГЛАВА 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА

### 1.1. Теоретические аспекты «лидер» и «лидерство»

Феномен лидерства является давним объектом научного и практического

интереса в системе управления. Лидерские качества и способности изучают социологи, психологи и специалисты в области менеджмента, однако единого понимания содержания этого состояния и механизмов его формирования до сих пор не существует.

Лидерство как общественное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования. Везде, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других. Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей. Поэтому в разные исторические эпохи предпринимались попытки изучения лидерских качеств на основе описания личностей великих людей.

В словах «лидер» и «лидерство» как научных терминах «сосредоточено» научное понятие об этих явлениях. Для того, чтобы максимально емко рассмотреть определения «лидер» и «лидерство», необходимо раскрыть смысловое содержание этих слов.

Слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead» (в переводе на русский – «дорога», «путь»), который происходит от глагола «lead», что значит «путешествовать», «идти». Слово «a leader» начали использовать для обозначения военачальников – общевойсковых командиров, полководцев и флотоводцев.

Поскольку Великобритания была морской державой, постепенно этот термин начали использовать и для обозначения человека, который прокладывает курс корабля и военного суда или группу кораблей, перемещающихся в определенном порядке. Таким образом, лидерами назывались люди (или суда), которые показывали путь.

В настоящее время в обыденном языке под **лидером** понимается:

- а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности;
- б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов;
- в) корабль, возглавляющий группу судов и т. п.

Однако, данное понимание «лидера» имеет значительное отличие от социально-психологического представления о лидерстве. В социально – экономическом понимании лидерство определяется как определенная

организованная группа людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т. п.

В качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для группы интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям.

Он обладает правом принятия групповых ответственных решений и организации совместной деятельности.

С давних времен исследователи задавались вопросами о том, почему один человек становится лидером, а другой нет, в чем отличие одного лидера от другого и т. п. Начиная с создания библейских сюжетов, люди пытались описать личностные особенности «великих людей» и предлагали рекомендации по лидерству (например, в стиле «Государя» Макиавелли). Постепенно на уровне житейских наблюдений и здравого смысла, становится понятно, что лидеру присущи определенные характеристики, и став лидером занимает определенную позицию, которая обуславливает всю систему его отношений и деятельности.

Становление промышленности и, как следствие, широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к определению лидерства и лидерских качеств.

Содержание понятий «лидер» и «лидерство» настолько многогранно, что единственно правильное и общее определение дать невозможно.

Проблема лидерства интересовала историков и философов со времени античности, однако предметом научных исследований эта тема стала только в XX веке. Существует более 350 определений лидерства.

Например, ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин определяют лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей».

Не вызывает сомнений, что лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Сущность лидерства как умения оказывать воздействие на других, можно рассматривать как феномен производного от власти. В таком смысле лидерство рассматривает Ж. Блондель. Согласно его представлениям, лидерство по своей сути синоним власти. Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся на вершине, заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.

Нельзя не согласиться, что власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие властных отношений не может служить основой для формирования определения лидерства. В данном понимании, актуально подмечено Д. Л. Казаковым, что власть имеется в руках любого

руководителя, вне зависимости оттого, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации – не одно и то же.

Существовали попытки рассмотрения лидерства и в отрыве от официального руководителя. Примером является классическое отечественное определение Б. Д. Парыгина, согласно которому лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя.

Данный подход к пониманию лидерства может быть оправдан с условиях образования неформальных групп, однако не соответствует изучению организационного лидерства. Во многих случаях реальное лидерское поведение руководителя в организации неотделимо от исполнения им должностных функций. Формальное и неформальное положение руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.<sup>1</sup>

Часто лидерство рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать, а не принуждать к определенным действиям. В таком понимании лидерства происходит подмена понятий принуждения на побуждение и воодушевление. Однако данный подход актуален только в случаях идеального лидерства. В действительности следует признать, что авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях.

Таким образом, представленные подходы понимания феномена лидерства приоткрывает лишь одну из сторон его природы. Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, исследователи преследовали различные цели. В результате сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, в совокупности, разработанные в социальной науке теории лидерства, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой – имеющиеся разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удается сложить в целостное представление. Поэтому в совокупности лидерство рассматривается как:

- отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе<sup>2</sup>;
- процесс, при котором один член группы (лидер) организует и направляет других к достижению конкретной общей цели<sup>3</sup>
- процесс влияния на членов группы для достижения групповых целей<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ерастова А. В., Черкасова О. В. Лидерство: учебное пособие / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. – Саранск, 2015. – 1,13 МБ.

<sup>2</sup> Словарь/ под ред. М. Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. энциклопедический словарь в шести томах/ ред.сост. Л. А. Карпенко под общ. ред. А. В. Петровского. М. ПЕР СЭ, 2006; Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. М.: АСТ, Харвест.2001; Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Словарь конфликтолога. М.: Эксмо, 2010; Кондратьев М. Ю., Ильин В. А. Азбука социального психолога – практика. М.: ПЕР СЭ,2007

<sup>3</sup> Психология. А - Я: словарь –справочник/ М. Кордуэлл; пер. с англ. К. Ткаченко. М.:ФАИР-ПРЕСС, 2000

<sup>4</sup> Глоссарий по кн.:Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб.: Прайм –Евроник, 2003

- осуществление полномочий власти и влияния внутри социальной группы (в социальных коллективах).

Таким образом, лидерство – влияние на людей, заставляющее их сплотиться вокруг общей идеи. Оно предполагает оказание влияния на окружающих, в результате которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем.

**Лидерство** – это особый вид человеческой деятельности и заложенные природные качества присущи данному человеку. Лидер не станет лидером, пока не появится группа (ведомые). Ведомые являются важной составляющей процесса лидерства, и лидеры иногда сами становятся ведомыми.

Таким образом, **лидерство** – это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

Многие исследователи проблем лидерства, связывают понятия «руководство» и «лидерство». Понятия «руководитель» и «лидер» тесно связаны. В управленческом подходе можно считать эти два понятия синонимами.

**Руководство (лидерство)** – это способность управленца (менеджера) оказывать влияние на отдельных людей или групп, целью которого является эффективное достижение поставленных целей.

Кроме того, к синонимам лидера и руководителя можно причислить понятие менеджер.

**Менеджер** – это высококвалифицированный управленец, человек, который обладает особыми специальными знаниями, талантом и определенными навыками в сфере организации и управления деятельностью. Задачей менеджера, как и задачей руководителя, и лидера является координация деятельности людей для достижения целей организации. И менеджер, и руководитель обладают следующими характерными чертами:

- назначаются на соответствующую должность;

- наделяется формальными властными полномочиями;
- отвечает за достижение целей организации с помощью воздействия на организационное поведение, как отдельных людей, так и рабочих групп в целом;
- управляет деятельностью сотрудников;
- сосредотачивает работу и координирует деятельность всех членов формальной группы (структурного подразделения, целевой, командной группы и т.д.) или формальной организации в целом в зависимости от уровня управления и должности, которую он занимает.

Однако, всегда нужно помнить, что не всякий лидер может стать менеджером или руководителем.

Лидер, в отличие от руководителя:

1. способен оказывать влияние на действия людей или группы людей независимо от занимаемой должности;
2. может быть руководителем согласно занимаемой должности и наделяться формальными властными полномочиями, а может и не быть формальным руководителем и не иметь должностных властных полномочий;
3. может оказывать различные влиятельные способы воздействия (положительные или отрицательные) и преследовать разные цели (групповые или личные);
4. использует личный потенциал лидерских качеств, к которым можно отнести: компетентность, успешность, личная привлекательность, харизма, организованность и и т.п.

Таким образом, можно отметить, что в совокупности всех характеристик понятие лидер определяется как:

- любой индивид, занимающий позицию доминирования и имеющий власть или определяющее влияние в группе<sup>5</sup>.

- человек, способный объединить людей для достижения определенной цели<sup>6</sup>.

## 1.2. Функции лидера в группе

Понятие «лидер» и «группа» являются соотносительными. Это связано с тем, с одной стороны, что человек не может стать лидером, если нет людей, разделяющих его идеи и готовых следовать за ним, а с другой, любая даже самая маленькая группа порождает «лидера».

И наконец, именно в пространстве группы, во взаимодействия с другими ее членами лидер проявляется свою активность.

В широком смысле слова, **группа** – это множество индивидов, связанных определенными отношениями, или относительно устойчивая совокупность людей, которая связана общностью ценностей, целей, средств или условий жизнедеятельности.

Любая группа, стремящаяся достичь общей цели, встает перед необходимостью одновременно решать множество разнообразных задач.

Задачи, возникающие случайно, не имеющие существенного значения для обеспечения жизнедеятельности группы, а также объективно существующие и постоянно повторяющиеся задания, принято называть в совокупности функциями. Существует множество разработанных моделей функций лидера в группе. Попробуем рассмотреть их с разных точек зрения.

1. Символическая функция, т.е. функция лидера – быть символом.
2. инструментальная функция, с помощью которой достигаются общегрупповые цели.

---

<sup>5</sup> URL:<http://zhmurov.com/word/7714>

<sup>6</sup> Социология: словарь по обществознанию / Ю.Ю. Петрунин, М. И, Панов, Л.Б. Логунова и др.; под ред. Ю.Ю. Петрунина. 3 – е. изд. М.: КДУ, 2006

3. эмоциональная функция – решение задач связано с поддержанием и развитием психологических отношений между членами группы, обеспечивая интеграцию группы.
4. функция производства результатов, обеспечивает способность группы удовлетворять потребности людей, ради которых она существует.
5. функция администрирования – реализация, которой позволяет поддерживать порядок в групповых процессах.
6. функция интеграции – направлена на создание атмосферы и системы ценностей, которые заставляют людей действовать сообща, и не дают никому становиться незаменимым.

Функции лидера также можно рассматривать с точки зрения баланса групповых и индивидуальных потребностей. В этом случае основными функциями лидера будут:

- выполнение задачи (достижение групповых целей);
- формирование и сохранение группы;
- личностное развитие членов группы.

Различать лидерские функции и роли зачастую бывает трудно. Это видно на примере описания лидерских функций Ю. Н. Емельянова. По его мнению, лидер в группе выступает как:

- ✓ администратор, т.е. верховный координатор деятельности группы, предписывающий другим членам группы определенные задачи и наблюдающий за их исполнением;
- ✓ планировщик, т.е. разработчик долгосрочных планов деятельности, а также долгосрочных планов деятельности, а также методов и средств, при помощи которых группа достигает целей;
- ✓ политик, устанавливающий цели вне зависимости от их источника и основную линию поведения группы;
- ✓ эксперт, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту;
- ✓ представитель группы во внешней среде, выступающий от ее лица;
- ✓ регулятор отношений внутри группы;
- ✓ источник поощрений и наказаний;
- ✓ третейский судья и миротворец;
- ✓ пример, который служит моделью поведения для остальных членов группы, т.е. обеспечивает их наглядным указанием того, кем они должны быть и что они должны делать;
- ✓ символ группы;
- ✓ фактор, отменяющий индивидуальную ответственность;
- ✓ проводник мировоззрения;
- ✓ отец;
- ✓ «козел отпущения».

Отметим, что лидерские функции и роли не могут быть полностью, соответствовать друг другу, так как каждый человек одновременно играет роли двух планов: социального и экономического. Поэтому, выполняя некоторую функцию, лидер может при этом играть самые разные роли.

Помимо лидерских функций необходимо различать формально и неформальное лидерство.

Формальное (управленческое) лидерство представляет собой процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния.

Управленческое лидерство это особые отношения между руководителем и подчиненными, в результате которых облегчается выполнение всех должностных обязанностей всеми участниками взаимодействия.

Управленческое лидерство – это отношение между менеджером и сотрудниками компании, прежде всего, его подчиненными, основанные не столько на статусной власти менеджера, сколько на уважении друг друга и согласии относительно общих целей, сложившихся формальных и неформальных ролей.

Преимущество управленческого лидера:

1. серьезное влияние на организационную культуру посредством утверждения правил, норм и традиций, поддерживающих ценности лидера;
2. подчинение своим целям разветвленной системы, как формальной, так и неформальной коммуникации;
3. совершенствование отношений между менеджером и персоналом посредством развития доверия и социальной ответственности;
4. оптимизация управления организационными изменениями;
5. организация групповой работы, создание и укрепление командного духа;
6. побуждение сотрудников к инновациям и использование креативного потенциала для достижения поставленных целей.

Неформальное лидерство направлено на выражение, оформление и регуляцию межличностных отношений, носящих неофициальный характер. Этот вид лидерства довольно сильно зависит от настроения членов группы и многих других факторов, влияющих на изменения отношений внутри группы. Поэтому неформальное лидерство отличается нестабильностью и ограниченными источниками силы и влияния.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Общее и различное в сущности лидера и менеджера.
2. Охарактеризуйте свою студенческую группу (опишите численность, фазы: развивающаяся, развитая или распадающаяся; длительность существования, направленность активности).
3. Есть ли в вашей группе ярко выраженный лидер? Он является формальным лидером или неформальным лидером, поясните почему?
4. Какие роли преимущественно играет в вашей студенческой группе формальный лидер? Какая роль должна стать для лидера основной, если бы ваша группа неожиданно оказалась в сложной ситуации?

### **Тест: Лидер или подчиненный?**

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Что для вас дружба?
  - а) Сотрудничество.
  - б) Поддержка.
  - в) Альтруизм.
2. Настоящая творческая натура должна прежде всего обладать:
  - а) талантом;
  - б) решимостью;
  - в) подготовкой.
3. Кем вы себя ощущаете на вечеринках?
  - а) «Петушком».
  - б) «Курицей».
  - в) «Цыпленком».
4. Какой геометрической фигурой вы себя охарактеризуете?
  - а) Цилиндром.
  - б) Сферой.
  - в) Кубом.
5. Когда вам нравится противоположный пол, вы:
  - а) делаете первый шаг;
  - б) ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
  - в) делаете мелкие шажки.
6. Сталкиваясь с неожиданностью во время вождения автомобиля, вы:
  - а) тормозите;
  - б) прибавляете скорость;
  - в) теряетесь.
7. Как вы себя ощущаете, когда выступаете на публике?
  - а) Вас слушают.
  - б) Критикуют.

- в) Вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
- а) крепких;
  - б) умных;
  - в) опытных.
9. На ваш взгляд, кем была Золушка?
- а) Несчастной девочкой.
  - б) Хитрюгой-карьеристкой.
  - в) Брюзгой.
10. Как бы вы определили свою жизнь?
- а) Партия в шахматы.
  - б) Матч бокса.
  - в) Игра в покер.

**Теперь по таблице определите набранное число очков.**

#### **Ключ для подсчета очков**

№ п/п	а	б	в
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

#### **Интерпретация результатов**

**Если вы набрали больше 16 очков** – вы «простой рядовой». Вы слишком уважаете других, не готовы командовать и конкурировать, поскольку для этого нужно уметь поглощать и переваривать чужие трудности.

**Если вы набрали от 17 до 23 очков** – вы «младший офицер». Вы немного «руководство», а немного «войско». Вам трудно добиваться признания, поскольку Ваши аргументы слишком рациональны.

**Если вы набрали больше 24 очков** – вы «генерал». С возрастом ваше влияние на окружающих крепчает. Вы всегда оказываетесь в центре внимания и являетесь душой компании.

## **ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА**

### **2.1. Традиционные и современные подходы к исследованию лидерства**

Проблемами лидерства с точки зрения управления занимались многие ученые. И основные научные умозаключения были сведены к трем основным подходам определения факторов эффективного руководства или лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. К более современным положениям относят теории приписывания, харизматического руководства, руководства, основанного на видении, руководства командой, транзакционного и трансформационного руководства.

#### **1). Подход к лидерству с позиции личных качеств**

Согласно подходу с позиции личных качеств (личностной теории лидерства или теории великих людей), лучшие руководители должны обладать определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества идентифицировать, то люди могут воспитать их в себе и тем самым стать эффективными руководителями. Однако исследователи не смогли выделить общие качества. Согласно выводам Р.М. Стогдилла человек не становится эффективным руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Ученые пришли к выводу, что эффективность руководства носит ситуационный характер. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

#### **2). Поведенческий подход к лидерству**

Поведенческий подход является основанием для классификации стилей руководства или стилей поведения руководителей.

Изучением данного подхода занимались в 1940 – 1950е годы Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Согласно поведенческому подходу к лидерству определены три способа руководства:

1. авторитарный,
2. демократичный
3. либеральный;
4. способ руководства ориентированный на работу;
5. способ руководства ориентированный на человека.

Ученый Д. Макгрегор, обосновал теорию «Х» и «У», в которой стиль руководства делится на авторитарный - (теория «Х») и демократичный - (теория «У»). Авторитарный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения, не учитывая при этом

индивидуальных способностей исполнителей. Демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным и предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения и участия подчиненных в принятии решений.

теории X и Y следует понимать как ментальные образования, определяющие установки и стиль деятельности лидера.

Согласно теории X:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Реализуя теорию X, лидер в организации обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу последователей и почти не дает им свободы в принятии решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Придерживающийся этой теории лидер может использовать не негативное принуждение, а вознаграждение, проявлять активную заботу о настроении и благополучии последователей и даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но фактическая власть принимать и исполнять решения сохраняется за лидером, который стремится структурировать задания и навязывать неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение<sup>7</sup>.

В целом можно говорить о том, что лидер, опирающийся на теорию X, ориентирован на задачу, т.е. на решение деловых проблем.

Лидер, придерживающийся теории Y, исходит из следующих представлений:

- труд – процесс естественный. При благоприятных условиях, люди не только примут ответственность на себя, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется частично.

Реализуя теорию Y, лидер использует такие механизмы влияния на последователей, которые апеллируют к потребностям высокого уровня: потребности в принадлежности высокой цели, автономии и самовыражении; позволять подчиненным определять свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал; оценивать работу по ее результату. Он

---

<sup>7</sup> См.: основы менеджмента: пер с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992

пытается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением.

Таким образом, лидер опирающийся на теорию У, ориентирован на последователей, т.е. на регуляцию деловых взаимоотношений между людьми.

Пытаясь соединить интересы группы и человека, Д. МакГрегор начал работу над концепцией Z. Его идеи были позже развиты У. Оучи, который на основе опыта управления в крупных организационных структурах (в основном японских) сформулировал принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности; создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;
- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы; создание «духа доверия» работнику;
- особое внимание к социальным контактам исполнителей по «горизонтали», т.е. к неформальным связям.

На основе этих принципов строится концепция партисипативного (соучаствующего) управления.

Ученый К. Левин описал кроме автократичного и демократичного стиля руководства, еще и пассивный (либеральный) стиль, где руководство формирует неэффективность управления.

В рамках поведенческого подхода были изучены проблемы поведения эффективных и неэффективных лидеров ориентированных на работе лидера и на работниках. По результатам исследования были сделаны выводы, что эффективный лидер:

1. имеет тенденцию к оказанию поддержки работников и развитию хороших отношений с ними;
2. использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению;
3. устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Ученый Р. Лайкерт выделил две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Дальнейшее изучение стилей руководства и лидерства позволило выделить четыре главных стиля (системы) управления: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно авторитарная, консультативно демократическая,

основанная на участии. Согласно полученным результатам, эффективное лидерство основано на участии сотрудников в принятии решений.

### **3). Ситуационный подход к лидерству**

Ситуационный подход возник в начале 1960-х годов. Согласно данного подхода, решающую роль в эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергается важность личностных и поведенческих характеристик.

Ситуационный подход к лидерству исходит из того, что руководитель должен вести себя по отношению к подчиненным по-разному, в зависимости от конкретной сложившейся ситуации. Он основан на взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций. Наиболее известными являются теории ситуационного лидерства Ф. Фидлера, модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшарда и концепция субститутов лидерства.

**Ситуативная модель Фидлера** - наиболее известная концепция лидерства. Он разработал вероятностную модель эффективного лидерства, в которой предполагается, что эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации его жизнедеятельности.

Данный подход включает в себя три основные переменные: взаимоотношения «руководитель-подчиненный», структура задания и должностные полномочия. Руководители, ориентированные на задачу, эффективнее всего работают в очень благоприятных ситуациях (хорошие взаимоотношения, задачи структурированы, широкие должностные полномочия), а также в очень неблагоприятных ситуациях (взаимоотношения плохие, уровень структурирования задач низкий, руководители имеют широкие или ограниченные должностные полномочия). Руководители, ориентированные на взаимоотношения, предпочитают умеренно благоприятные или неблагоприятные ситуации.

Ф. Фидлер определил степень соответствия ситуации стилю лидерства, и свел ее к трем факторам:

1. качество взаимоотношений лидера с другими членами группы определяет уровень лояльности группы к лидеру, доверие членов группы к нему и привлекательность личности лидера для последователей.

2. Структура задачи отражает четкость ее формулировки и степень структурированности.

3. Полномочия отражают объем формальной власти лидера, которая определяет его возможность мотивировать членов группы на достижение поставленных целей, а также уровень поддержки, который оказывает лидеру формальная структура группы. Ф. Фидлер считает, что эффективные в каждом конкретном случае лидеры не взаимозаменяемы, поскольку в различных ситуациях качества лидера могут быть различными. Поэтому повысить эффективность деятельности группы можно, либо подбирая

лидеров с соответствующим ситуации стилем, либо перестраивая ситуацию и приводя ее в соответствие со стилем лидерства.

**Модель «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса** предполагает две ситуативные переменные-условия внешней среды и личные характеристики подчиненных. Авторы концепции читают, что лидер может повлиять на эффективность деятельности членов группы, увеличивая их личную выгоду, связанную с осуществляемой ими деятельностью. При этом эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать членов группы, проясняя их выгоды и увеличивая возможность стимулировать их личную удовлетворенность от получения общего результата.

В соответствии с этой концепцией лидер должен использовать модель действий, в которой он последовательно:

- a) обозначает цель;
- b) мотивирует последователей на ее достижение;
- c) разъясняет последователям пути к ней, поддерживает их на этом пути и устраняет возможные помехи и препятствия.

В рамках данного подхода выделяются следующие приемы влияния лидеров на последователей:

- объяснение того, что ожидается от члена группы, и каковы его перспективы в случае достижения цели;
- объяснение членам группы, что они должны сделать, чтобы цель была достигнута;
- актуализация потребностей членов группы, связанных с достижением цели (которые лидер в состоянии удовлетворить);
- направление усилий членов группы на достижение цели, оказание им поддержки и устранение сковывающих помех;
- удовлетворение потребностей членов группы, когда цель достигнута.

**Функционально – ролевой подход.** Главная идея, лежащая в основе исследований, заключается в том, что лидер для достижения общегрупповой цели в процессе своей деятельности должен осуществлять определенные функции и играть определенные роли.

**Деятельностный подход.** В основе данного подхода, лежит идея о том, что главными детерминантами процесса лидерства, которые определяют наиболее эффективный стиль управления, являются цели и задачи группы.

**Атрибутивный подход** опирается на теорию атрибуции. В соответствии с этой теорией каждый из участников взаимодействия, наблюдая за поведением других участников, приписывает ему причины, а затем опираясь на эти представления, выстраивает собственное поведение.

**Ф. Хайдер** в рамках раскрытия теории атрибутивного поведения предположил, что человек может объяснять поведение другого человека либо диспозиционно (как обусловленное этим человеком), либо ситуативно (как обусловленное внешним окружением).

Затем Г. Келли разработал так называемую ковариационную модель атрибуции. Принцип предполагает, что если два события неоднократно происходят вместе, человек скорее сделает вывод о том, что они причинно связаны, чем в случае если они происходят вместе очень редко. В соответствии с данной моделью человек определяет причину поведения действующего лица, выясняя: действуют ли подобным образом в сходных ситуациях другие люди (сходство); насколько одинаково данный человек ведет себя в других ситуациях (исключительность); насколько одинаковым остается поведение данного человека по отношению к данному стимулу в других ситуациях (постоянство). При этом люди придают наибольший вес той из потенциальных причин, которая лучше всего коррелирует с событием.

Помимо диспозиционной и ситуативной атрибуции Г. Келли выделил и так называемую, объектную атрибуцию – когда причина приписывается объекту, на который направлено действие).

Общие положения теории атрибуции легли в основу атрибутивного подхода к лидерству.

Атрибутивный подход к лидерству предполагает, что на суждения лидера о действиях его последователей влияет объяснение лидером причин результатов их деятельности. Лидер наблюдает за деятельностью членов группы и пытается понять, почему их поведением соответствует, превосходит или не соответствует его ожиданиям, а затем реагирует в соответствии с тем, как он объяснил поведением того или иного члена группы.

Т. Митчелл и Р. Вуд предложили атрибуционную модель лидерства, которая пытается связать действия лидера и продуктивность работы членов группы. В соответствии с этой моделью существует взаимосвязь между наблюдениями лидеров за поведением членов группы и информационными признаками этого поведения (факторами исключительности, признаками этого поведения (факторами исключительности, постоянства и сходства) каузальными атрибуциями (причинами, которые лидер объясняет поведение члена группы), источником ответственности и реакцией лидера.

Кроме того, Т. Митчелл и С. Грин разработали двухстадийную атрибуционную модель лидерства. Эта модель описывает, как лидер реагирует на неэффективную деятельность членов группы.

На первой стадии процесса лидер определяет причину неэффективной работы члена группы, используя принцип ковариации. Лидер анализирует, насколько оно было исключительно в разных обстоятельствах и насколько сходно с поведением других членов группы. Затем объясняет плохую работу с помощью внутренних или внешних факторов по отношению к данному члену группы.

На второй стадии, чтобы повысить эффективность деятельности данного члена группы, лидер осуществляет по отношению к нему корректирующие действия. Авторы концепции прогнозировали, что лидеры будут выбирать корректирующие действия, основанные на наказании,

преимущественно в тех ситуациях, когда они объясняют плохую работу члена группы внутренними по отношению к нему факторами.

Исследования лидерского поведения и взаимодействия лидера и членов группы, которые проводятся в рамках атрибутивного подхода, показывают, что на процесс определения лидером причин поведения и результатов деятельности членов группы влияют атрибутивные регуляторы – помехи, искажающие его восприятие и заставляющие быть непоследовательным в своем поведении.

В рамках модели жизненного цикла руководителя **П. Херши и К. Бланшара** утверждается, что выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания, характером стоящей перед ними задачи психологическим климатом в группе.

Готовность выполнять задания предполагает, что человек способен их выполнять, имея при этом необходимые знания, навыки и опыт, хочет их выполнить (имея мотивацию и убежденность в необходимости), а также уверен в своих силах. П. Херши и К. Бланшар описали четыре стадии зрелости:

1. человек не способен и не желает работать;
2. человек не способен, но желает работать;
3. человек способен, но не желает работать;
4. человек способен и желает делать то, что предлагает ему лидер.

Лидер должен корректировать свои действия по установлению отношений и структурированию работы в зависимости от степени зрелости членов группы.

Таким образом, исполнители с низким уровнем зрелости в большей степени нуждаются в указаниях, чем в человеческих отношениях; исполнители со средним уровнем зрелости нуждаются как в инструкциях, так и в хороших отношениях; исполнители с умеренно высокой степенью зрелости должны привлекаться к участию в управлении; исполнители с высокой степенью зрелости нуждаются в делегировании.

Ситуативной моделью, разработанной **Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном** является модель участия в принятии решений. В соответствии с этой моделью лидер определяет, в какой степени он может привлекать членов группы к разработке и принятию решений, учитывая одновременно проблему, которую необходимо решить и ситуацию, в которой принимается решение. Авторы выделили ряд ситуативных факторов, от которых зависит степень привлечения членов группы к участию в принятии решений:

1. требования к качеству принятия решений;
2. требования к приверженности членов группы;
3. информированность лидера;
4. структура задачи - лидер определяет насколько структурирована задача;
5. вероятность поддержки последователей;

6. согласованность целей группы и ее членов;
7. конфликт между членами группы – определение вероятности конфликта между членами группы;
8. информированность членов группы;
9. ограничение во времени;
10. географический разброс членов группы.

На основе восьми первых факторов было разработано дерево решений, в котором в каждом из факторов оценивается по шкале «низкий/высокий» и в зависимости от их комбинации выбирается конкретный стиль принятия решений.

Эксперименты показали, что если лидер использует рекомендованный для определенной ситуации стиль, эффективность принятия решений в 65% случаях оказывается выше, чем в случае принятия решений другим способом.

#### **4). Современные подходы к лидерству.**

В настоящее время исследования лидерства затрагивают самый широкий спектр проблем – от собственно личностных до групповых. При этом авторы современных концепций зачастую выходят за рамки какого – либо одного методологического подхода.

Перечислим основные виды современных концепций лидерства.

**1. Концепция «первичного» лидерства»** Д. Гоулмана и Р. Бояциса. основной смысл состоит в том, что выделяется пять стилей лидерства:

- a) стиль, направленный на формирование видения перспективы;
- b) стиль, ориентированный на коучинг последователей;
- c) стиль, устанавливающий темп работы;
- d) демократический стиль;
- e) приказной стиль лидерства.

**2. Концепция «внутреннего стимулирования»** К. Кэшмана. основывается на идее непрерывно самосовершенствования лидера. Кэшман считает, что «внутреннее лидерство» можно развивать, если достигнуть мастерства в самосознании, целеполагании, управлении изменениями, бытии, нахождении равновесия, умении действовать.

**3. Концепция транзакционного руководства** основана на мотивировании сотрудников на достижение целей путем объяснения им их роли и требований, предъявляемых к выполнению той или иной задачи. Концепция трансформирующего руководства основана на заботе руководителя о каждом члене коллектива, стимулировании их интеллектуального развития и харизме руководителя. Транзакционное и трансформирующее руководство нельзя рассматривать как два разнополюсных подхода к деятельности лидера, поскольку основным второго стиля является первый, то есть транзакционное руководство. Трансформационное руководство способствует повышению уровня активности сотрудников.

**4. Теория субститутов (нейтрализаторов) руководства** содержит такие характеристики, как профессионализм и опыт, описание рабочих заданий (высокоструктурированные, наличие обратной связи, внутреннее удовлетворение) и организационные задачи (сплоченность коллектива, формализация, жесткость, ограниченный круг должностных полномочий, физическая удаленность). Указанные ситуационные переменные делают ненужным или излишним руководство менеджера. Руководитель должен выбрать стиль, дополняющий ситуацию в организации (ориентированный на задачи или ориентированный на сотрудников).

**5. Концепция «двигателя лидерства».** В соответствии с этой концепцией:

- в организациях – победителях лидеры есть на всех уровнях;
- чтобы обеспечить эффективное лидерство на всех уровнях организации, лидеры высшего уровня должны воспитывать лидеров на более низких уровнях управления;
- действующие лидеры должны обладать «передаваемой точкой зрения» и владеть методикой воспитания новых лидеров.

При этом «передаваемая точка зрения» - это система их трех взаимоувязанных и согласованных элементов: бизнес – идей, ценностей и эмоциональной энергии и решительности. Эти элементы, а также навыки воспитания лидеров могут быть развиты.

#### **6. Концепция лидерства как управления парадоксами.**

Парадокс при этом понимается как проблема, не имеющая однозначного (статического) решения и требующая постоянного внимания и изменения поведения, т.е. имеющая постоянно регулируемое решение. Лидеру при осуществлении своей деятельности приходится постоянно балансировать между:

- универсализмом и специфичностью;
- индивидуализмом и групповой ориентацией;
- предпочтением жестких стандартов и предпочтением «мягких» процессов;
- подавлением эмоций и выражением эмоций;
- приобретенным статусом и предписанным статусом;
- внутренним локусом контроля и внешним локусом контроля;
- линейным отношением ко времени и циклическим отношением ко времени.

#### **7. Концепция «распределенного» или «разделяемого» лидерства.**

Основная идея состоит в том, что в группе или команде, реализующей какой – либо проект, не обязательно иметь одного, раз и навсегда определенного лидера. На каждом этапе реализации проекта временным лидером, в то числе координирующим работу группы, становится носитель наиболее востребованной в данный момент компетенции. После завершения этапа проекта лидер сменяется, и этот процесс продолжается до полной реализации проекта.

«Распределенное» лидерство может быть эффективно реализовано только если группа состоит из людей, находящихся на одном интеллектуальном, культурном и социальном уровне и не имеющих личного превосходства в достижениях, а участники группы владеют навыками эффективных коммуникаций и основами как лидерского поведения, так и поведения ведомого.

**8. Концепция связующего лидерства.** данную концепцию разработал Дж. Липман – Блюмен, в соответствии с которой современный лидер должен уметь устанавливать связи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей. Для этого лидер, согласно данной авторской концепции должен обладать:

- политическим прагматизмом, основанным на высоких этических принципах (автор называет его «очищенным макиавеллизмом»);
- личностной аутентичностью и ответственностью;
- навыками построения сообщества единомышленников;
- ориентацией на долгосрочную перспективу;
- постоянным стремлением к поиску смысла жизни;
- навыками лидерства, опирающегося на доверие, представление, возможностей и возвышение.

Человек, владеющий связующим лидерством, может создать «горячую группу» (сплоченную эффективную группу людей, полностью поглощенную выполнением задания) и руководить ей или быть ее членом, возможно, реализуя идеологию «распределенного» лидерства.

## **2.2. Традиционные руководители и лидеры: сравнительная характеристика**

В настоящее время в эпоху постиндустриального общества современные организации сталкиваются с асимметрией информации, функционируя с высокой степенью неопределенности, изменчивости, сложности. В таких обстоятельствах, организациям приходится тесно взаимодействовать с окружающей средой и зависеть от экзогенных факторов. Динамичность внешней среды создает значительные проблемы для руководителей организаций. Значительный уровень нестабильности внешней среды и угроза возникновения непредвиденных обстоятельств и рисков ограничивает выбор руководителей и свободу в принятии решений.

В этих условиях, руководителям организации, требуется быстрая адекватная реакция и необходимость в принятии грамотных управленческих решениях. В свою очередь, процессы преобразований приводят к возникновению большей потребности в индивидуальном креативном мышлении и управлении, чем в традиционном менеджменте. Поэтому руководителям стоит обратить внимание на следующие моменты относительно угроз со стороны внешней среды.

*Во-первых*, быстрые изменения и постоянное обновление информации создают растущую потребность в руководителях и лидерах, которые способны реорганизовывать группы и организации, а чувствовать возможные трансформации внешней среды, а не вести управление рутинным способом.

*Во-вторых*, стремительное развитие новых технологий и инноваций приводит к необходимости децентрализации руководства. Постоянно меняющаяся информация, заставляет современных управленцев и руководителей тщательно анализировать ситуацию и принимать стратегические решения. В этих условиях необходимо вести четкую организационную иерархию и создавать сотрудникам любого уровня управления получать информацию через Интернет, целью быстрого реагирования, поскольку именно руководители нижних звеньев управления, как правило, несут ответственность за принимаемые решения.

*В-третьих*, современные руководители должны обладать не только традиционными навыками, необходимыми для управления деятельностью организаций. Руководство организациями в настоящее время стало более сложным и рискованным процессом. Постоянно меняющиеся внешние условия и чрезвычайные события, происходящие в мире стали серьезным испытанием для руководителей организаций

Лидеры XXI века должны быть профессионалами, предпринимателями, обладать чувством ответственности, стратегического мышления, деловой хваткой и серьезной образовательной культурной подготовкой.

**Профессионализм.** Все руководители, стремящиеся стать лидерами, должны овладеть управленческими навыками, которые лежат в основе разумного менеджмента и лидерства. Хорошие лидеры должны быть отличными менеджерами и глубоко понимать базовые функции управления. Они должны выделять главное в любой новой управленческой ситуации.

**Предпринимательские качества.** Современные руководители должны проявлять инициативу. Они должны уметь создавать образы того, что хотят реализовать на практике.

**Международная перспектива.** Современные руководители должны, во-первых, видеть возможности международных рынков; во-вторых, уметь находить источники ресурсов и компетенции в глобальном масштабе; в-третьих, иметь международный склад ума и способность перемещаться по земному шару и легко адаптироваться к разным культурам.

**Ответственность.** Современные руководители должны обладать чувством ответственности не только за краткосрочные цели организации, но и за широкие долгосрочные потребности как отдельных людей, так и общества в целом. Ответственное руководство предполагает большую степень самоуправления и самоконтроля.

**Образовательная/культурная база.** Современные руководители решают самые разнообразные проблемы, поэтому они должны опираться на широкую образовательную и культурную платформу.

**Стратегическое мышление.** В современных условиях стать лидером не просто, но возможность видеть наперед, чувствовать надвигающиеся тенденции, работать на перспективу и кроме всего вдохновлять перспективными идеями коллектив, группу или организацию. Лидер должен вдохновить коллектив на развитие и на будущий успех в деле.

**Деловая хватка.** Современные руководители решают проблемы финансового, организационного, управленческого характера, поэтому лидеры должны уметь завязывать партнерские отношения, привлекать и мотивировать сотрудников и добиваться успеха.

Существуют отличия навыков менеджмента от навыков лидерства. Эффективный менеджер должен быть компетентным в таких четырех навыках, как *клановые, адхократические, рыночные* и *иерархические* навыки.

**К клановым навыкам** относятся навыки, которые основываются на построении и развитии эффективных межличностных отношений (поддерживающие коммуникации, формирование команд и организация командной работы, наделение правами).

**Адхократические навыки** позволяют рассматривать перспективу организации, инновациям и организационным изменениям (творческое решение проблем, формирование видения будущего, осуществление нововведений).

**Рыночные навыки** позволяют обеспечить высокую конкурентоспособность и управление внешними связями (стимулирование других, умелое использование власти и влияния, управление конфликтами).

**Иерархические навыки** необходимы для поддержания проверки и постоянства (умение управлять стрессом, временем, самооценка, аналитическое решение проблем).

Таким образом, эффективным менеджером может быть только менеджер, имеющий навыки лидера, а хорошим лидером – только лидер, имеющий навыки менеджера.

Поэтому эффективные руководители должны повышать свой уровень компетенции как в сфере менеджмента, так и лидерства.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Опишите основные традиционные подходы к исследованию лидерства?
2. Охарактеризуйте концепцию жизненного цикла?
3. Опишите основные сходства и различия между руководителем и лидером.
4. Сравните основные методологические подходы к исследованию лидерства.
5. Опишите, какие достоинства и ограничения каждого из подходов.
6. Опишите, кто на ваш взгляд является:
  - а) лидером вашей студенческой группы (формальным лидером и неформальным лидером);

- б) лидером политической партии близкой вам по взглядам;
- с) руководителем крупного предприятия;
- д) крупного ученого, руководителя в научной сфере.

**Задание 1.** Выполните сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера.

Критерии сравнения	Лидер	Руководитель
Организационный статус		
Объект управления		
Субъект управления		
Методы влияния		
Процесс принятия решений		
Среда деятельности роль		
Возможности получения статуса лидера		
Интересы		
Порядок взаимоотношений в группе		
Способ влияния		
Принятие решений		

**Задание 2.** Выполните сравнительный анализ взглядов теории Макгрегора X и Y по указанным критериям.

Критерии сравнения	Теория X	Теория Y
Взгляды на отношение людей к труду		
Стремление людей к лидерству		
Уровень и структура мотивации к труду		
Отношение к контролю		
Предпочитаемый стиль управления		

**Задание 3:**

На основе анализа литературных источников и практического опыта проведите исследование ситуационных факторов эффективного лидерства, и представить презентацию, учитывая следующие позиции:

- дать определение «эффективного лидера»;
- представить наиболее значимого на ваш взгляд эффективного лидера;
- представить его формулу успеха.

### Тест «Лидер или подчиненный».

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Что для вас дружба:
  - а) сотрудничество;
  - б) поддержка;
  - в) альтруизм?
2. Настоящий творческая натура должна прежде всего обладать:
  - а) талантом;
  - б) решимостью;
  - в) подготовкой?
3. Кем вы себя ощущаете на вечеринках:
  - а) «петушком»;
  - б) «курицей»;
  - в) «цыпленком»?
4. какой геометрической фигурой вы себя охарактеризуете:
  - а) цилиндром;
  - б) сферой;
  - в) кубом?
5. Когда вам нравится противоположный пол, вы:
  - а) делаете первый шаг;
  - б) ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
  - в) делаете мелкие шажки?
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью, во время вождения автомобилем и вы:
  - а) тормозите;
  - б) прибавляете скорость;
  - в) теряетесь?
7. как вы себя ощущаете себя, когда выступаете на публике:
  - а) вас слушают;
  - б) критикуют;
  - в) вы смущаетесь?
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
  - а) крепких;
  - б) умных;
  - в) опытных?
9. На ваш взгляд, кем была Золушка:
  - а) несчастная девочка;
  - б) хитрюга-карьеристка;
  - в) брюзга?
10. Как бы вы определили свою жизнь:
  - а) партия в шахматы;
  - б) матч бокса;

в) игра в покер?

**Теперь по таблице определите набранное число очков.**

**Ключ для подсчета очков**

№ п/п	а	б	в
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

### **Интерпретация результатов**

Если вы набрали больше 16 очков – вы простой рядовой . Вы слишком уважаете других, не готовы командовать и конкурировать, поскольку для этого нужно уметь поглощать и переваривать чужие трудности.

Если вы набрали от 17 до 23 очков – вы младший офицер. Вы немного руководство, а немного войско. Вам трудно добиваться признания, поскольку ваши аргументы слишком рациональны.

Если вы набрали больше 24 очков – вы генерал. С возрастом ваше влияние крепчает на окружающих. Вы всегда оказываетесь в центре внимания и душой компании.

## ГЛАВА 3. ЛИДЕР И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРСТВА

### 3.1. Лидерство как открытая система и ее элементы

Эффективность лидерства в контексте управления человеческими ресурсами можно измерить и оценить, если иметь полное представление относительно его структуры и внутренней организации.

Ключевой фигурой управленческого лидерства является сам лидер, обладающий способностью убеждать, но, не принуждая, умеющий повлечь за собой, показать дорогу вперед. Эффективность лидерства зависит от лидерских компетенций.

Критерии личностной эффективности топ – менеджеров в российской практике сводятся к:

- степени проявления и яркости лидерских качеств;
- наличие и сплоченность управленческой команды;
- умение быстро ориентироваться в обстановке и способность принимать адекватные решения;
- сбалансированность на стратегические и тактические цели;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач и умение правильно распределять задания, полномочия и ответственность.

Другим элементом лидерства является его последователи. Их компетенции тоже являются существенными факторами управленческого лидерства.

Значимыми факторами управленческого лидера являются такие характеристики подчиненных как: наличие согласия, удовлетворенность работой, восприятие эффективности групповой и индивидуальной работы. Наличие согласия свидетельствует о единстве понимания цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения. Понимание и согласие предполагает одобрение готовности действовать без дополнительных стимулов и внешнего контроля.

Удовлетворенность работой означает осознание тесной связи деятельности и индивидуальными интересами, а также доминирование положительных эмоциональных переживаний, сопровождающий процесс трудовой деятельности.

Важным фактором эффективности лидерства является характеристика группы как единого целого организма. Количественный состав группы, ее численный состав, степень ее сплоченности, взаимного доверия и понимания, а также взаимозависимость определяют готовность и способность эффективно взаимодействовать в рамках выполнения задачи, достигая синергетического эффекта, когда групповой потенциал больше, чем сумма индивидуального потенциала.

Основными и во многом взаимосвязанными факторами эффективности влияния лидера являются харизма, авторитет и способность вызывать и удерживать доверие к себе.

**Харизма** – определяется как способности человека, благодаря которым его оценивают как одаренного особыми качествами, исключительного и способного оказывать эффективное влияние на других. В этом смысле о харизме можно говорить как о способности человека притягивать к себе внимание, производить сильное впечатление, покорять других людей своим обаянием и пробуждать у них готовность следовать за ним. В глазах других людей харизматичный человек оказывается, наделен исключительными, не доступными прочим качествами; они, безусловно, верят в его возможности, зачастую рассматривая их как сверхъестественные, и испытывают по отношению к нему чувства поклонения, благоговения обожания.

В то же время харизму можно понимать как необыкновенные способности, исключительную одаренность, данные от природы и не требуют специального развития.

В любом случае харизматичный человек:

- обладая заразительным идеализмом, несет окружающим интеллектуальное раскрепощение, расширяет их горизонт, сметает преграды устоявшихся стереотипов и открывает взору сияющие высоты;
- благодаря идеальному, опирающемуся на воображение характеру своего влияния вызывает ощущение загадочности;
- обладая харизмой, обладает авторитетом.

**Авторитет** – дословно понимается как сила, достоинство, влияние.

Вне зависимости от своего источника, авторитет личности:

- связан с тем, что способности людей своим разумом охватывать всю сложную действительность и рационально разрешать все возникающие перед ними проблемы ограничены;

- основан на осознании другими людьми того, что данная личность превосходит их определенными качествами или знаниями, признании ее значимости и принятии на веру ее утверждений;

выражается, с одной стороны, в способности авторитетной личности без принуждения направлять на поступки или мысли другого человека или людей, с другой – в необходимости для человека или группы постоянно учитывать суждения авторитетной личности, представляя сказанное ею правильным;

- не требует постоянного подтверждения, доказательства на деле своего значения, однако не предполагает слепого повиновения и допускает возможность критического анализа и способность авторитетной личности обосновать свои суждения;

- теряет свою значимость, если будет доказано несоответствие его суждений, идей, требований, и другой реальности или если появится более авторитетная личность.

Таким образом, авторитет – одно из наиболее важных условий высокоэффективного влияния для решения различных управленческих задач.

Характер взаимоотношений между управленческим лидером и его группой также является фактором, детерминирующим эффективность лидерства.

Эффективность - это оценочное понятие, тесно связанное с оценкой и сравнением ожиданием и результатов деятельности. Она также связана со сравнением затраченных ресурсов и конечным результатом.

Р. Гуззо и М. Диксон выделили три индикатора эффективности групповой деятельности:

- результаты продуктивности группы (количественные, качественные и удовлетворенность клиентов);
- последствия для членов группы;
- развитие возможностей группы работать эффективно в будущем.

Эффективность управленческого лидерства детерминирована его вкладом в реализацию бизнес – стратегии, результативностью в аккумулировании резервных возможностей для всех участников взаимодействия и продуктивностью использования этих возможностей для решения целей лидерства.

Эффективность управленческого лидерства определяется результативностью достижения целей, которая, с свою очередь, зависит от организационных систем и процедур, что в совокупности определяют способ реализации стратегии.

Однако результативность может быть по-разному оценена сточки зрения краткосрочной и долгосрочной стратегии, в зависимости от конечной цели и последствий. Минимальный разрыв между краткосрочной и долгосрочной стратегией образует стратегическое видение, позволяющее оптимально использовать возможности и снижать риски среды. Поэтому способности лидерства четко улавливать изменения среды, генерировать инновационные идеи и переводить их в цели организации, ведущие к положительному результату, а также фокусирование коллективной энергии в заданном направлении во многом определяет успех.

В этой связи критериям типологии управленческого лидерства по степени эффективности являются:

- видение лидером направления и способность фокусировать на них энергию организации;
- установление процедур и структуры лидерства, которые обеспечивают результативность деятельности;

На основе данных критериев можно выделить 4 «чистых» типа лидерства:

- ✓ неэффективный тип лидера;
- ✓ тип лидерства «вопреки обстоятельствам»;
- ✓ тип лидерства «сбились с пути»;
- ✓ эффективный тип лидерства.

Тип неэффективного лидерства характеризуется установлением такой внутренней структуры, распределения ролей и полномочий, процедур принятия решений, которые в своей совокупности приводят к

иррациональному использованию возможностей среды и человеческих ресурсов, определяя низкую результативность управления. Отсутствие результативности и действенности усилий также детерминировано отсутствием единого видения целей и направления деятельности, неспособность менеджмента консолидировать усилия персонала на единую цель. В таких компаниях или группах нет представления о миссии и плохо налажены коммуникации между подразделениями или членами группы. По сути «лидер» выполняет рутинную работу. Проявление лидерских качеств и личных инициатив не поощряется в виду спокойного непонимания их целесообразности.

Второй тип управленческого лидерства характеризуется конечной результативностью организационной деятельности «вопреки обстоятельствам». Конечный результат достигается с помощью затраты технических, материальных и человеческих ресурсов. В организациях с таким типом управленческого лидерства персонал привык работать в экстремальных условиях, компенсируя недостатки управления и отсутствия взаимопонимания в вопросах выбора направления деятельности по реализации стратегических и тактических задач. В условиях стабильности этот тип лидерства может довольно успешно может решать поставленных задачи без излишних ресурсных затрат, но в турбулентной среде дефицит лидерства и видения становится осязаемым фактором снижения эффективности организационной деятельности. Неспособность определить цель и направление общей деятельности, связать общую цель с конкретными задачи подразделений каждого сотрудника как части единой стратегии, воодушевить и объединить весь персонал предопределяет движение организации «вслепую». Чем больше разрыв между представлением ключевых сотрудников относительно миссии, тем менее эффективно управленческое лидерство.

Третий тип управленческого лидерства «сбились с пути», характеризуется низкой результативностью организационной деятельностью при единстве понимания целей и соединении усилий в одном направлении по ее достижению. При этом типе есть идея, объединяющая ключевых сотрудников и единство понимания организационной деятельности. В составе управленческого лидерства имеются яркие личности с большим лидерским потенциалом, которые объединяют часть подчиненных в группу своих последователей, готовых принимать усилия, выходящие за рамки должностных обязанностей для достижения поставленных целей. Однако несогласованность бизнес - стратегии с организационной структурой, распределением ролей и функций или процедурой принятия решений определяют высокую цену достигнутых результатов и потерю многих ситуационных возможностей.

Эффективный тип управленческого лидерства успешно сочетает единство видения целей и фокусирование на ней человеческих ресурсов с подходящей структурой организации. Так бизнес – стратегия закономерно

находит свое выражение в согласованных функциональных стратегиях и ежедневной практике управления. В таком случае управленческое лидерство обеспечивает использование человеческого капитала, консолидируя его на достижение бизнес – стратегии.

### 3.2. Эмоциональный интеллект руководителя

**Эмоциональный интеллект** представляет собой совокупность эмоциональных умений, навыков и компетенций, которые влияют на способность человека быстро и эффективно реагировать на требования и воздействия внешней среды.

Исследования показали, что эмоциональный интеллект лидера в большей степени, чем интеллектуальные знания, показывают способность определенного человека стать лидером. Интеллектуальные и профессиональные знания – необходимое, но недостаточное условие лидерства. Индивид, с низким уровнем эмоционального интеллекта, может получить блестящее образование, иметь острый аналитический ум, отличаться оригинальной проницательностью и креативно мыслить и разрабатывать идеи, но оставаться при этом посредственным руководителем. Успех, зависит на 20 % от высокого умственного интеллекта и на 80% – от развитого эмоционального.

Эмоциональный интеллект включает 5 аспектов:

- ✓ самооценка;
- ✓ самоконтроль;
- ✓ самомотивация;
- ✓ эмпатия;
- ✓ социальные навыки.

Таблица 1

Характеристики аспектов эмоционального интеллекта

Аспекты	Характеристика
Самоанализ, или оценка собственных эмоций	Способность определять и понимать в каждый момент времени свои собственные эмоции
Самоконтроль, или управление собственными эмоциями	Способность осуществлять контроль или поддерживать как негативные, так и позитивные эмоции, вызываемые теми или иными событиями или явлениями
Самомотивация	Способность как пробуждать, так и гасить те или иные эмоции в зависимости от стоящих перед индивидом целей или желаний
Эмпатия, или сочувственное отношение к эмоциям других людей	Степень точности, с которой один человек может настроиться на социальные сигналы, посылаемые другим человеком, уловить нюансы, взглянуть на проблемы глазами другого
Социальные навыки, или коммуникативная компетентность, владение навыками эффективных взаимоотношений	Способность правильно читать чужие эмоции, управлять ими и вежливо и спокойно взаимодействовать с другими

Эмоциональный потенциал формируют *три навыка*:

- способность инициативно получать информацию и слушать;
- способность к невербальной коммуникации;
- способность сдерживать собственные эмоции.

**Умение «инициативно получать информацию и слушать»** – характеризуется внимательным отношением к тому, что говорят и слушать, то, что произносится, а также стремиться к полному осознанию значения сказанных слов. Великая мудрость, заключенная в пословице «У нас два уха и один рот, чтобы слушать вдвое больше, чем говорить», подтверждает необходимость развития навыков активного слушания.

**Способность к невербальной коммуникации** является важным элементом развития эмоционального интеллекта. невербальное общение и жесты (мимика, визуальный контакт, интонация и тембр голоса, позы и жесты, межличностное пространство) играет огромную роль в процессе общения. Чувство невербального восприятия позволит понять эмоциональное состояние другого человека и принять правильное решение.

**Способность сдерживать собственные эмоции** позволяет лучше понимать, сдерживать и управлять чувствами. Каждое эмоциональное состояние имеет как положительную, так и отрицательную стороны. Для того, чтобы увеличить положительный эффект и сократить отрицательный, лидеры должны обладать навыками в вопросе сдерживания своих эмоций чувств и присматриваться к эмоциональному фону партнера. Опыт показывает, что люди с высоким эмоциональным потенциалом:

- строят более устойчивые и длительные межличностные отношения;
- эффективнее мотивируют себя и других;
- характеризуются высокой степенью активности, креативности и инновационными идеями;
- имеют больше шансов стать лидерами;
- устойчивы к стрессам в рабочей обстановке;
- лучше адаптируются к изменениям внешней и внутренней среды;
- находятся в большей гармонии с самим собой.

*Первым шагом* к эмоциональному развитию является познание самого себя. Люди, не знающие себя, часто попадают в плен дисфункционального поведения. Этот процесс является первым и важным в достижении цели и становлении себя как лидера

*Вторым шагом* к развитию эмоционального интеллекта является способность сдерживать и управлять собственными эмоциями. На этом этапе важным является признание целого спектра чувств, которые есть у руководителя, и умение обращаться с ними. Хороший руководитель должен понимать, что контроль эмоционального фона: собственного уравновешенного состояния и не способность переноса эмоции на группу

или организационную структуру, может помочь достичь поставленной цели. Саморегулирование чувств (или регулирование настроения) является важным умением для лидеров. Лидерам необходимо распознавать чувства злости, разочарования или печали и перерабатывать их конструктивным образом, а не реагировать эмоционально.

*Третьим шагом* к развитию эмоционального интеллекта является обучение умению распознавать чувства других и управлять ими. Искусству сопереживания и эмпатия, поможет встать на место партнера или другого человека.

Отметим, что коэффициент интеллектуального развития человека практически не меняется после молодости. При этом с возрастом у человека наблюдается рост выстраемого и четкого умственного сознания (видов деятельности, которые отражают накопление знаний) и уменьшение изменчивого интеллекта (краткосрочной памяти, абстрактного мышления, скорости мышления). В то же время коэффициент эмоционального интеллекта продолжает развиваться на протяжении всей жизни человека. Поэтому менеджеры, стремящиеся стать лидерами, могут и должны повышать свой эмоциональный потенциал, то есть развивать те навыки, которые составляют их.

### **3.3. Личностные факторы эффективности лидера**

В настоящее время эффективность лидерства во многом определяется личностными характеристиками самого лидера.

Многочисленные исследования показали, что:

- влияние того или иного качества на эффективность лидерства обусловлено ситуацией и поэтому несет вероятностный характер;
- те или иные качества могут существовать у лидера объективно, а могут приписываться ему последователями на основании его действий;
- те или иные качества имеют разную значимость для эффективности лидерства в зависимости от временных, культурных, макро – и микросоциальных условий, а также личностных обстоятельств.

Эффективность выдвижения в лидерскую позицию определяют экстраверсия, эмоциональная стабильность и сознательность, кроме того, рассматривается еще и отзывчивость.

Наиболее продуктивно кроме изучения личностных факторов эффективности лидерства, исследовать и жизненный путь человека, его биографию.

Предложенная модель лидерского потенциала О. В. Евтиховым, включает:

- когнитивный компонент лидера, который включает в себя профессионально – управленческое мировоззрение лидера;
- компетентностно – поведенческий компонент лидера, который включает в себя комплекс индивидуальных и личностных, социальных, организационно – управленческих качеств,

обеспечивающих эффективность осуществления лидерских функций и формирование лидерского образа.

- образ (имидж) организационного лидера в восприятии последователей;
- психологическая готовность и способность быть последователями;
- организационно – управленческие условия проявления лидерства, которые способствуют эффективному осуществлению лидерского взаимодействия.

Таблица 2

Качества успешных лидеров

Интеллектуальные способности	Черты характера	Приобретенные умения и навыки
Ум и логика Рассудительность Оригинальность Способность к принятию конструктивных решений Образованность Знание дела Умений выражать свои мысли Любознательство и способность осваивать новые знания и навыки Острая интуиция	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность Честность Креативность Целостность личности Смелость Уверенность в себе Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Участливость Обязательность	Имеет постоянно поддержку Умение кооперироваться Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение убеждать Умение изменять себя Надежность Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях

Отметим, что изучение не только личностных, но и средовых факторов способствует развитию эффективности лидерства.

Таким образом, личностные качества, способствующие развитию эффективности следующие:

1. Самосознание – это осознанное отношение в своим качества, потребностям, способностям, влечениям и мотивам поведения, переживаниям и мыслям, а также эмоционально – смысловая оценка своих возможностей.

2. Самооценка выражает степень удовлетворенности достигнутым в той или иной области. Эффективность лидерства определяют следующие характеристики интегральной и частных самооценок:

а) устойчивость, т.е. относительное постоянство, отсутствие изменений и колебаний под влиянием случайных внешних воздействий

б) адекватность, т.е. соответствие между уровнем притязаний человека и его реальными достижениями (актуальная самооценка) или возможностями (потенциальная самооценка), неадекватность самооценки препятствует реализации возможностей человека, а зачастую приводит к отказу от саморазвития и самореализации;

в) зрелость, т.е. высокая степень соответствия самооценки возможностям человека, которые, в свою очередь, соотносятся с достижением высоких не только личностных, но и социально – экономических результатов;

г) степень взаимодействия самооценок, которая колеблется от единства, согласованности, взаимодополнения до конфликтных отношений и выражается в активном поиске своего места.

3. Самоотношение выражает ощущение самоуважения к себе и своей самооценки и обеспечивает центрирование внутреннего пространства человека, формирование смыслового вектора жизненного пути, активность и продуктивность жизнедеятельности.

Эффективность лидерства определяют следующие характеристики:

а) общая позитивность самоотношения – лидер может эффективно развиваться;

б) разделенность в сознании лидера самоуважения и аутосимпатии;

в) высокий уровень дифференцированности самоотношения;

г) ведущая роль в структуре самоотношения самооценности, самопринятия, саморукводства.

4. Самоэффективность – это система субъективных представлений о способности успешно действовать в конкретных ситуациях, которая имеет оценочный характер и обеспечивает последовательность действий, направленных на достижение определенных целей.

Самоэффективность обеспечивает:

- мотивацию в принятии решений;
- стимул продуктивно решать поставленные задачи;
- выдержку эмоционального интеллекта;
- самоэффективность рассматривается в качестве одного из факторов лидерства в организации;
- самоэффективность лидеров позитивно влияет на уровень решения поставленных целей и заинтересованности партнеров в своем развитии.

### 3.4. Поддерживающие коммуникации, наставничество и консультирование

Поддерживающая коммуникация – это средство коммуникации, которая направлена на сохранении позитивных отношений между партнерами. Ее использование позволяет:

- позволяет обеспечить точность получения информации;
- поддержать и укреплять отношения с партнерами, вести длительное сотрудничество;
- создавать позитивные межличностные долгосрочные отношения;
- обеспечивать конкурентные преимущества.

На эффективность работы организации оказывают влияние интерперсональные отношения, которые превышают в совокупности капиталоемкость, размеры компании и темпы роста продаж.

Таким образом, поддерживающие коммуникации являются одним из средств обеспечения конкурентных преимуществ. Поэтому менеджеры должны не только сами владеть навыками коммуникации, но и способствовать их освоению и использованию подчиненными. Формами интерперсональной коммуникации являются наставничество и консультирование.

**Наставничество** представляет собой фокусирование внимания на способностях и должно быть направлено на оказание помощи в развитии трудовых навыков всех членов группы. Оно должно способствовать повышению качества и эффективности работы. Наставничество используется в ситуациях, когда подчиненные не обладают необходимыми навыками и компетентностью или испытывают нехватку информации.

**Консультирование** представляет собой сосредоточение внимания на установках и отношениях с партнерами и в коллективе.

Руководители-консультанты должны помочь подчиненным ставить задачи и помогать решать проблемы. Руководители должны консультировать, а не обучать подчиненных, поскольку они обладают достаточным уровнем компетенции. Консультирование используется в ситуациях, когда проблемы связаны с установками, межличностными столкновениями, самозащитой.

Если в ходе наставничества и консультирования будут нарушены принципы поддерживающей коммуникации, то управленцы могут столкнуться с двумя проблемами – защитной реакцией и неприятием.

**Защитная реакция** – эмоциональное и физическое состояние, при котором человек склоняется к контратаке. Защитные реакции возникают в ситуациях, когда коммуникация вызывает у одной из сторон чувство тревоги или опасения.

**Неприятие** – эмоциональное и физическое состояние, при котором человек испытывает собственную неполноценность, некомпетентность или незначительность.

Эффективный руководитель (лидер) должен предоставлять возможность своим подчиненным общаться с ним, что позволит обеспечить обратную связь, поддерживать их и одновременно решать задачи наставничества и консультирования. Поэтому существенным элементом поддерживающей коммуникации являются **программы интервью с подчиненными**. Руководитель у необходимо определить определенную последовательность встреч, собеседований или переговоров с каждым из работников. Эти встречи должны носить постоянный, конфиденциальный характер. Такие встречи создают условия обеим сторонам для свободного, открытого и конструктивного сотрудничества. Характеристиками программы персональных интервью являются такие позиции:

1. Постоянство переговоров и их конфиденциальность.
2. Улучшение и эффективность индивидуальных, групповых и организационных результатов.

Переговоры между подчиненным и лидером - менеджером направлены на развитие обеих сторон, а не на оценку действий подчиненного его управленцем.

3. Продолжительность встречи между менеджером и подчиненным.
4. Использование поддерживающей коммуникации в ходе проведения встречи или переговоров.
5. Главное при встрече изучение и анализ проделанной работы.
6. Главные пункты повестки дня встречи могут быть такими:
  - управленческие и организационные проблемы;
  - организационные ценности и видение будущего;
  - обмен информацией;
  - проблемы межличностных отношений;
  - препятствия для развития;
  - освоение управленческих навыков;
  - личные потребности;
  - обратная связь по результатам работы;
  - личные дела и проблемы.
7. Необходимость похвалы и поддержки.
8. Встреча должна заканчиваться кратким повтором принятых решений.

Предложенные поведенческие рекомендации, позволят реализовать на практике принципы поддерживающей коммуникации:

1. Необходимо разграничивать понятия ситуации наставничества, в процессе которых требуется давать указания и инструкции, чтобы помочь осуществить изменения в поведении, от ситуаций консультирования, в процессе которых требуется обеспечить понимание и определение сути проблемы и желаемых результатов.

2. Необходимо использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть, обращайтесь больше внимания на поступки и характеристики события, а не на персоналии.

3. Необходимо выстраивать гармоничное общение, с выражением настоящих эмоций, а их выражение не должно вести к возникновению конфликтных ситуаций.

4. Необходимо анализировать, а не оценивать высказывания. Объективно описывайте происшедшее, а также свою реакцию на события и их последствия, с целью рассмотрения все возможные альтернативных вариантов.

5. Необходимо использовать такие устойчивые формулировки, которые подтверждают значимость и уникальность собеседника. Обеспечивайте свой вклад во взаимоотношения путем демонстрации собеседнику своего уважения к нему, гибкости, непредвзятости и открытости новым идеям. Стремитесь не к лидерству, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках.

6. Необходимо использовать конкретные утверждения.

7. Необходимо использовать устойчивое и логически выстроенное конструктивное решение, о котором говорилось уже ранее.

8. Необходимо использовать личный пример и ссылаться на индивидуальные результаты, а не на безличностные. Не заменяйте слово «я» понятием «руководство».

9. Необходимо устанавливать близкий контакт с партнером или собеседником, путем общения «глаза в глаза» и применять навыки невербального общения.

10. Необходимо использовать для наставничества и консультирования программу персональных интервью с подчиненными, отвечающую основным принципам поддерживающей коммуникации. Стимулировать персональное развитие подчиненных, за которых вы отвечаете.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. В чем особенность подхода в оценке лидерства Гуззо и Диксона?
2. На чем должен строиться авторитет современного организационного лидера. Найдите в газетах, журналах, интернет – источниках примеры эффективного и негативного использования лидерами своего авторитета.
3. Какие элементы можно выделить в системе лидерства?
4. Какие вы знаете личностные качества эффективности лидерства?

### **Тест: Определение стиля управления с помощью самооценки:**

Внимательно прочитайте каждое из суждений, и ответьте при помощи знака «+» или « - »

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
4. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто – то проявляется слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то оказываюсь от намерения доказать что – либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений
14. Мне легче работать одному, чем кем – то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать, - ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль, управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Мне больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

**Теперь по таблице определите набранное число очков.**

**Ключ для подсчета очков**

Подсчитайте сумму ответов «+» в соответствии с ключом и определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

Стиль управления	Номера ответов - утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7 баллов), средняя (8-13), высокая (14-20). Если оценки минимальный по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым и неопределенным.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными ниже:

Сумма баллов	Стиль управления
<b>Авторитарный</b>	
0-7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыков менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8-13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиям подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей
14-20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежением общественным мнением.
<b>Либеральный</b>	
0-7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабые требовательность и ответственность
8-13	Средняя: стремление предложить вои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14-20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения; нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабование, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
<b>Демократический</b>	
0-7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8-13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14-20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть индивидуальными качества личности и социально – экономические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

### ***Тест: Насколько вы творческий человек?***

Насколько велик ваш творческий потенциал? Следующий тест поможет вам определить ваши индивидуальные наклонности, установки, ценности, мотивации и интересы, так или иначе связанные с творчеством. В основе теста лежат продолжавшиеся в течение нескольких лет исследования атрибутов (качеств), свойственных мужчинам и женщинам разных форм деятельности и профессий, которые думают и действуют творчески.

Каждому утверждению вы должны поставить в соответствие одну из трех букв:

**А – Согласен В – Не знаю С – Не согласен**

Ваши оценки должны быть предельно искренними. Не пытайтесь гадать, как ответила бы на тот или иной вопрос творческая личность. Ключ и интерпретация полученных результатов находятся в Приложении.

1. Я всегда работаю над решением проблемы, будучи уверенным в правильности используемых мною процедур.
2. Если я не надеюсь услышать ответ, я не трачу времени на вопросы.
3. Я сосредотачиваюсь, прежде всего, на том, что интересует именно меня, а не других людей.
4. Я считаю, что наилучшим средством решения проблемы является использование основанного на логике пошагового метода.
5. Работая в условиях группы, я могу выражать мнение, не совпадающее с мнением большинства ее участников.
6. Я трачу много времени на размышления о том, что думают обо мне другие люди.
7. Для меня важнее сделать то, что я считаю правильным, чем убедить в этом других.
8. Я не уважаю людей, не имеющих четкой позиции.
9. Больше, чем другие люди, я люблю заниматься интересными и захватывающими вещами.
10. Я умею контролировать свои внутренние импульсы.
11. Я способен усердно работать над трудными проблемами длительное время.
12. Я иногда работаю на переполняющем меня энтузиазме.
13. Часто лучшие идеи приходят мне в голову во время «ничегонеделания».
14. Занимаясь поисками решения проблемы, я полагаюсь на интуицию и исхожу из субъективного ощущения «правильного» и «неправильного».
15. Решая проблему, я быстрее работаю на стадии анализа и медленнее на стадии синтеза информации, которую я собрал.
16. Я могу нарушить правила и поступать как считаю нужным.
17. у меня есть хобби, коллекционировать определенные вещи.

18. Некоторые из наиболее важных моих проектов вызваны к жизни моей склонностью к мечтательности.
19. Я симпатизирую людям, кто принимает объективные и рациональные решения.
20. Если бы мне предложили изменить профессию, я скорее стал бы врачом, а не исследователем.
21. Я предпочитаю сотрудничать с людьми одного социального статуса.
22. Я обладаю хорошо развитым эстетическим вкусом.
23. Я стремлюсь к обретению высокого социального статуса и реальной власти.
24. Мне нравятся уверенные люди.
25. Вдохновение не имеет никакого отношения к умению успешно решать проблемы.
26. В споре с другим человеком я могу отказаться от своей позиции, чтобы сохранить с ним дружеские отношения, даже если придется принести в жертву свою точку зрения.
27. Мне интереснее размышлять над новой идеей, чем пытаться донести ее до других людей.
28. мне нравится одиночество, чем работать в большом коллективе.
29. Я стараюсь избегать ситуаций, в которых я чувствую себя подчиненным.
30. Источник информации важнее, чем ее содержание.
31. Неопределенные и непредсказуемые вещи вызывают у меня возмущение.
32. Мне нравятся люди, руководствующиеся принципом «дело превыше удовольствия».
33. Самоуважение важнее, чем уважение со стороны других.
34. Люди, стремящиеся добиться совершенства, представляются мне неблагоприятными.
35. Я предпочитаю работать с другими в команде, чем в одиночку.
36. я люблю руководить, чем подчиняться.
37. Многие проблемы, с которыми мне приходится сталкиваться в жизни, не могут быть определены как «правильные» и «неправильные» решения.
38. Для меня важно, чтобы у меня находилось место для всего, и чтобы все находилось на своем месте.
39. Писатели, употребляющие редкие и необычные слова, просто пускают пыль в глаза.
40. Ниже представлен список прилагательных, которые могут использоваться для описания того или иного человека. Выберите 10 качеств, наиболее характерных для вас.

энергичный	владеющий даром убеждения	наблюдательный
стильный	самоуверенный	стойкий
оригинальный	осторожный	верный своим привычкам
изобретательный	эгоистичный	независимый
строгий	предсказуемый	официальный
непринужденный	преданный	дальновидный
трезвый	открытый	тактический
закрытый	полный энтузиазма	инновационный
уравновешенный	восприимчивый	практичный
бдительный	любопытный	организованный
неэмоциональный	ясно мыслящий	разумный
динамичный	требовательный к себе	холерный
отважный	эффективный	полезный
отзывчивый	проворный	добродушный
основательный	импульсивный	решительный
реалистичный	скромный	вовлеченный в дела
рассеянный	гибкий	общительный
привлекательный	неугомонный	застенчивый

### Ключ для подсчета очков

Отметьте и сложите (с учетом знака) значения, относящиеся к каждому пункту. Значения следующие:

	А	В	С		А	В	С
	Согласен	Не решил	Не согласен		Согласен	Не решил	Не согласен
		или не знаю				или не знаю	
1.	0	1	2	10.	1	0	3
2.	0	1	2	11.	4	1	0
3.	4	1	0	12.	3	0	-1
4.	-2	0	3	13.	2	1	0
5.	2	1	0	14.	4	0	-2
6.	-1	0	3	15.	-1	0	2
7.	3	0	-1	16.	2	1	0
8.	0	1	2	17.	0	1	2
9.	3	0	-1	18.	3	0	-1

А		В		С		А		В		С	
Согласен		Не решил или не знаю		Не согласен		Согласен		Не решил или не знаю		Не согласен	
19.	0	1		2	30.	-2	0		3		
20.	0	1		2	31.	0	1		2		
21.	0	1		2	32.	0	1		2		
22.	3	0		-1	33.	3	0		-1		
23.	0	1		2	34.	-1	0		2		
24.	-1	0		2	35.	0	1		2		
25.	0	1		3	36.	1	2		3		
26.	-1	0		2	37.	2	1		0		
27.	2	1		0	38.	0	1		2		
28.	2	0		-1	39.	-1	0		2		
29.	0	1		2							

**Каждый ответ оценивается в 2 балла:**

Энергичный	Динамичный	Отзывчивый	Преданный
Изобретательный	Гибкий	Инновационный	Отважный
Оригинальный	Наблюдательный	Требовательный к себе	Любознательный
Полный энтузиазма	Независимый	Стойкий	Вовлеченный в дела

**Данные ответы оцениваются в 1 балл:**

Самоуверенный	Решительный	Непринужденный	Дальновидный
Основательный	Неугомонный	Бдительный	Открытый

**Остальные ответы оцениваются в 0 баллов.**

*Сравнительный анализ данных*

95-116–	Исключительно творческий
65-94	Очень творческий
40-64	Выше среднего
20-39	Среднее
10-19	Ниже среднего
Меньше 10	Не творческий

## ГЛАВА 4. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА

### 4.1. Основы власти и влияния

Управление людьми предполагает использование специфических механизмов воздействия. Этот механизм называется властью. От эффективного применения власти зависит результативность управления.

В случае если руководитель не обладает достаточностью власти, чтобы оказывать влияние на тех, кто ему подчиняется и от кого зависит деятельная работа, то он не сможет достичь поставленных целей.

Поэтому, власть считается необходимым условием успешной деятельности руководителя.

Власть – это:

- способность того или иного лица воздействовать на поведение других людей с целью подчинения их своей воле;
- возможность влиять на других. В данном случае властные полномочия могут относиться как к индивиду, так и к группе, подразделению, или организации в целом;
- вероятность того, что одно действующее в социальной среде лицо окажется в состоянии осуществлять свою волю вопреки сопротивлению;
- способность и право оказывать влияние на подчиненных в интересах дела, предполагающее их безусловное подчинение;
- объем прав, в котором одно действующее лицо в социальной среде располагает при принятии определенных управленческих решений без согласия с высшим руководством.
- способность достигать чего – либо вопреки воле и сопротивлению других, доказывать свою политическую «правоту» и умение убеждать;
- потенциальная возможность мобилизовать ресурсы для реализации чего – либо без боязни противодействия коллектива;
- возможная способность воздействовать на поведение групп или коллектива, уметь повлиять на происходящие события, идти вопреки обстоятельствам, заставлять людей делать то, чего бы они делать не стали при других обстоятельствах;
- неформальные полномочия;
- способность лидера, с помощью своих властных полномочий измениться;
- схема управления, определяющая взаимозависимость между всеми участниками организационного процесса;
- важнейший инструмент управления подчиненными, позволяющий побуждать их к эффективной работе и обеспечивать достижение целей предприятия.

В общем, **власть** – это влияние. Концептуально эти понятия очень близкие. Под **влиянием** понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон. Конкретные средства, с помощью

которых один человек может влиять на другого, в организации весьма разнообразны: от доброжелательной просьбы до угрозы.

Способность оказывать влияние на подчиненных может определяться:

- ✓ личностными качествами менеджера;
- ✓ ситуационными факторами;
- ✓ объемом властных полномочий руководителя;
- ✓ способностями исполнителей.

Однако, все критерии власти не дают права навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности.

Влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации которая нуждается в управлении.

Исходя из этого, подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как:

- получение необходимой информации для принятия решения;
- выполнение заданий к определенному сроку;
- формирование неформальных контактов в организации;
- взаимовлияние членов социальной группы.

Руководитель должен знать, что возможные ситуации, при которых действия менеджера могут вызвать противодействия исполнителей в виде демонстрации их своей власти, что, безусловно, приведет к снижению их эффективности труда. Поэтому руководителю стоит поддерживать баланс власти в организации (власть руководителя – власть подчиненных).

Чрезмерная власть лидера приводит к подавлению инициативы подчиненных, и наоборот, чрезмерная власть подчиненных приводит к анархии и неорганизованности.

Власть лидера – руководителя должна быть достаточной для обеспечения целей, но не вызывающих у подчиненных чувства их незначительности, а значит сопротивления.

При исследовании феномена власти можно говорить о способности влиять на людей. Это относится к неформальным лидерам, которые завоевывают власть в результате использования своих отличительных черт: способностей, знаний, опыта и привлекательности.

Между теми, кто использует власть и теми, к кому она применяется существует взаимозависимость. Тот к кому применяется власть, есть некоторая свобода действий. Власть может существовать, но не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть.



Рис.1. Взаимоотношения власти, влияния и лидерства

Власть в широком смысле слова понимается как возможность отдельных людей или групп воздействовать на людей или группы для изменения их поведения. Для достижения целей применяются:

- распоряжения (просьбы, советы);
- обещания и угрозы;
- информацию;
- предписания, нормы, стандарты.

Наиболее распространенные представления о власти базируются на наличии возможности распоряжаться ресурсами, на отношениях власти и зависимости подчиненных, которая рождается в трансформации ресурсов.

Власть связана с принудительным изменением поведения человека, побуждая его делать то, что он бы не стал делать. Принуждение основано на том, что руководитель владеет некоторыми ресурсами, которых нет у подчиненных, но которые ему нужны. К ресурсам в производственной деятельности относится то, что в первую очередь может удовлетворить базовые потребности людей.

В случае, когда один руководитель не может удовлетворить базовые потребности и потребности высоких уровней определенного человека, этот человек находит другие возможности удовлетворить их, т.е. освобождается

от власти данного руководителя. Другими слова, он становится свободен от данного влияния.

#### **4.2. Формы власти и влияния**

Согласно классификации Френча и Рэйвена, известных в области исследований власти и лидерства, имеется семь основных форм власти:

1. Законная власть предоставляется индивидууму и в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель должен воспринимать все поручения как должное и выполнять их как приказания руководства. Именно поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Традиционная власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководителя – лидера. Недостатком этой формы власти может быть использование традиций в качестве аргументов сопротивления переменам, а также статичность в быстроменяющихся условиях.

2. Экспертная власть основана на признаниях окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Такая власть используется руководителем в случаях, когда необходимо больше знаний, опыта, квалификации, образования. Однако, экспертная власть не связана с конкретной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто – то из членов группы владеет большим объемом знаний, поэтому управление данной ситуации может перейти лично к нему в руки. Экспертная власть основана на вере исполнителя. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя, поэтому его решение подчиняться является сознательным. Этот вид власти имеет достаточно узкое применение.

3. Власть, основанная на принуждении, заключается в том, что исполнитель выполняет приказания под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, понижение в должности, увольнение, сверхжесткий контроль, штрафы и т.п. Этот вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных.

4. Власть, основанная на вознаграждении. Проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, поэтому выполняет его просьбы или указания. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективная и используется на подкреплении права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем и поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком такой власти является ее ограниченное воздействие, определяемой оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

5. Эталонная (референтная) власть, связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются подчиненными – исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания. В противоположность безличностному влиянию традиции референтное право – целиком является личным и поэтому называется харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними.

6. Информационная власть базируется на возможности доступа к информации или контролю над ней. Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на них. Особая значимость этой власти приобретает в условиях полной компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана со способностью и пониманием использовать данные. Это в случае работы секретарей обладающих компьютерными информационными данными и помогают руководителю их структурировать.

7. Ресурсная власть основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. Как правило, в организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен ограниченности. Иерархичность строения организаций дает возможность руководителям контролировать ограниченные ресурсы. Недостатком данной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при отсутствии ресурсов.

Многочисленные исследования подтверждают тот факт, что между различными источниками власти существует взаимосвязь, которая проявляется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на степень проявления другой. Например, использования руководителем – лидером власти, основанной на принуждении, может снизить его референтную власть.

Основными источниками форм власти и влияния являются: закон, принуждение, вознаграждение, традиция, референтность, убеждение, участие.

В каждой организации существует определенная система создания и поддержания порядка функционирования власти. Наиболее распространены следующие системы.

- Автократия. Система управления, в которой всей полнотой власти обладает индивид или небольшая группа руководителей, контролирующих важнейшие ресурсы, имущество или права собственности на основе традиций, харизмы и привилегий.

Таблица 3

## Источники власти и влияния

Согласно Дж.Френчу и Б.Райвенсу (1959)	Согласно К.Хейлсу(1993)	Согласно Дж.Пфефферу (1992), Р.Кантеру (1979), Дж.Коттеру (1985)
<p>Власть, основанная на принуждении (наказании)</p> <p>Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление)</p> <p>Экспертная власть (влияние через разумную веру)</p> <p>Эталонная власть (власть примера)</p> <p>Законная власть (влияние через традиции)</p> <p>Информационная власть</p>	<p>Ресурсы физической власти</p> <p>Ресурсы экономической власти</p> <p>Ресурсы власти знаний</p> <p>Ресурсы нормативной власти</p>	<p>Официальная позиция</p> <p>Ресурсы</p> <p>Информация</p> <p>Компетентность</p> <p>Успешность</p> <p>Личная привлекательность</p> <p>Легитимность</p>

- Бюрократия. Система, в которой руководство осуществляется на основе «бумажного права», обеспечивающих основу для рационально – легитимных полномочий или «правила закона».
- Технократия. Превалирует управление на основе власти знаний и опыта, используемых для решения соответствующих проблем.
- Совместные решения. Система, в которой противостоящие группы объединяются для совместного управления общими интересами.
- Представительная демократия. Правила «игры» устанавливаются избранными представителями, которые уполномочены действовать от имени электората. Избранники занимают должности – лидеров, при принятии решений на определенный избранный срок, пока они пользуются поддержкой избирателей.

- Прямая демократия. В системе имеют все равные права управления и все участвуют в процессе принятия решений. Основным режимом является в таких системах самоорганизация.

- Харизма. Харизматичный человек – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности. Подчинение харизме основано на том, что исполнитель на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя. Однако, харизматичные лидеры могут оказывать, как положительное, так и отрицательное влияние на подчиненных, что зависит от определенных этических стандартов руководителя.

### **4.3. Власть менеджера**

Теоретические основы власти позволяют определить сущность и специфику власти менеджера. Эта власть характеризуется следующими свойствами.

1. Определенным объемом. Власть менеджера характеризуется полнотой властных полномочий, прав, обязанность и ответственностью за принятие управленческих решений, а также результатами деятельности организации. Объем властных полномочий фиксируется в организационных документах.

2. Сферой распространения. Власть менеджера ограничена определенными рамками: подразделения, организации в целом, отдельными функциями и рабочим временем.

3. Силой. Это предполагает определенную степень устойчивости влияния менеджера на подчиненных.

4. Противодействующим влиянием со стороны подчиненных. Власть руководителя нередко наталкивается на противодействие на различных формах. Она может носить характер правового или психологического конфликта.

5. Затратами. Поддержание устойчивости власти предполагает материальные, финансовые, психологические затраты сил и средств.

Кроме того, потребность во власти у менеджера проявляется в стремлении оказывать влияние на других и контролировать их поведение. Эта потребность является отчасти врожденной, отчасти приобретенной в процессе совместной деятельности людей.

Потребность у разных менеджеров проявляется по – разному. У одних – это стремление стать в центре внимания окружающих, влиять на их чувства, поведение, отношение у других – участие в спорах, ослаблении противника и нанесения ему поражения; у третьих – завоевание высоких постов в организации, с тем, чтобы иметь возможность распоряжаться ресурсами предприятия.

Большинство же менеджеров имеют умеренную потребность во власти.

Авторитарный менеджер, для которого потребность во власти является ведущей, убежден в ее необходимости. Он не сомневается при ее применении, великолепно играет роль подчиненного перед вышестоящем начальником и очень требователен к своим подчиненным. Вместе с тем, авторитарный менеджер не умеет работать в условиях, где необходимы совместные усилия для достижения общей цели, где нужно приспосабливаться к меняющимся условиям, где должны учитываться заслуги всех, а не одного.

Менеджерам с высокой потребностью во власти присуща особая черта характера, называемая макиаввелизмом (по имени итальянского политика и мыслителя XV-XVI вв. Никколо Макиаввели). Менеджеры с этой чертой исходят из того, что цели во всех случаях оправдывают средства. «Если средство дает нужный результат, используй его, не задумываясь о том, достойно или недостойно ты поступил», - это один из принципов Н. Макиаввели.

Менеджеры с высокими показателями макиаввелизма прагматичны, стараются сохранить определенную дистанцию в общении с другими людьми.

Мотивом к оказанию властного влияния на других может служить не только потребность во власти, но и другие мотивы, например:

1. достижение каких – либо личных целей;
2. удовлетворение разных потребностей: во власти и доминировании, в самоутверждении и в статусе;
3. ролевые требования;
4. стремление следовать различным социальным нормам;
5. явное или скрытое давление со стороны руководства;
6. мотивы, связанные с объектом власти: желание помочь объекту власти или причинить ему ущерб;
7. беспокойство о собственном имидже: в глазах объекта власти или третьей стороны.<sup>8</sup>

**Организационная власть** представляет собой согласование и сведение отдельных индивидуальных целей сотрудников в единую цель организации.

Абсолютная свобода, как и абсолютная власть, является препятствием в организации высокоэффективной совместной деятельности людей. Высокую результативность деятельности любой группы людей может обеспечить только рациональный баланс власти и свободы.

Организационная власть как согласование индивидуальных целей сотрудников с общей целью организации лишена критической оценки со стороны подчиненных. Работники организации могут осуществлять как деструктивное, так и конструктивное повиновение.

Истоки такого поведения менеджера находятся внутри самой организации, которая является мощным модификатором поведения и

---

<sup>8</sup> Занковский А. Н.: Государь: Сочинения., 2001, 656с.

мировоззрения человека. Подчинение власти – это норма жизни большинства современных организаций. Необходимость повиновения подчиненных является необходимым условием эффективного функционирования самой организации. Мотивацией такого поведения может служить повышение заработной платы, продвижение по служебной лестнице, сохранение рабочего места, возможность повышать свою квалификацию и т.п.

Например, отмечено, что менеджеры, которые имеют большие семьи, никогда не ставят под сомнение приказы своих руководителей.

Поведение менеджера в организации нужно рассматривать как следствие механизма властного принуждения, встроенного в организацию. Такое поведение менеджеров имеет несколько видов:

1. Административное повиновение. Нанимаясь на работу и становясь членом организации, работник подписывает контракт. Он может раздумывать при принятии решения о поступлении на работу в конкретную организацию, но поставив свою подпись под контрактом, он должен приспособлять свое организационное поведение к требованиям новой своей организации. Его поведение будет отличаться тем набором поведенческих альтернатив, которые будут определяться новым руководителем. Став членом организации, менеджер должен перестать использовать свою собственную критическую способность выбора альтернатив и использовать формальный критерий приема команды или сигнала как основание своего выбора. Административное повиновение может быть чрезвычайно аффективным средством изменения поведения менеджера даже в ситуациях, когда цели администрации имеют спорный или даже аморальный характер.

Организационная власть всегда навязывает своему работнику некую общую организационную цель, ради которых он частично или полностью должен отказаться от своих собственных целей. Поведение менеджера предполагает повиновение любым указаниям и следование любым целям начальника. Это представляет собой деструктивное повиновение.

Если в организации есть механизм, обеспечивающий выбор рациональных целей с учетом обоснованности, морали и других факторов, то этим обеспечивается защита от деструктивного повиновения в организации.

Чаще всего деструктивное повиновение в организации обусловлено деструктивным целеполаганием на уровне общей цели, которая определяется субъектов организационной власти, т.е. руководителем. Именно руководитель, а не менеджеры среднего звена, какие бы они честными, грамотными, высокоморальными бы не были, может изменить цель перестроить организацию, нарушающие законы общества.

Проблему деструктивного повиновения можно решить только на уровне организационной власти. Для этого необходимо, чтобы в организации существовали надежные механизмы, обеспечивающие властью только тех людей, чьи идеи и ценности, позволяют им формировать цели, не

противоречащие общечеловеческим представлениям о добре и справедливости. Если такие механизмы созданы, то можно говорить о конструктивном повиновении, позволяющем объединить индивидуальные планы исполнителей в общие цели организации.

2. Организационная власть и индивидуальность. Современная индивидуальность во многом продукт развития индивидуального сознания в течение последнего столетия. Динамика этого развития обусловлена зарождением, формированием принципов построения современной организации.

Введение индивидуальных норм труда строго определило и индивидуализировало количественные характеристики труда каждого работника и его ответственность за свой труд. Работник выводился из под контроля группы и попадал под прямой контроль менеджера. Теперь работник должен был ориентироваться не на среднюю групповую норму труда, а свою собственную, привязанную к норме труда самых продуктивных и перспективных работников. В связи с этим он оказался в состоянии постоянного сравнения с другими, и борьбы за свое место в трудовом процессе, так как организационная власть отбирает для работы не всех, а только лучших, способных выполнять только высокие нормы. Другими словами, организационная власть стала могучим инструментом индивидуализации сознания и формирования современных представлений о том, что все люди различны и не похожи друг на друга. Можно сказать, что именно организационная власть создала современного индивида и его индивидуальность.

Жизнь и благосостояние для каждого современного менеджера во многом зависят от труда множества других людей. Это зависимость в значительной степени уменьшает его свободу. Человека никто не принуждает идти в организацию, изменять свое поведение, подчинять его требованиям. Однако, если он этого не сделает, то не сможет удовлетворять свои многочисленные потребности. Именно потребности, которые руководство организации может удовлетворить побуждают человека к вступлению его в данную организацию.

А настоящее время руководство организации наряду с выплатой заработной платы может, т. е. с удовлетворением материальной потребности, может удовлетворять также ряд других потребностей:

- потребность в безопасности, в т.е. потребность в физической, социальной, экономической и других видах защиты от разных воздействий;
- потребность в реализации – потребность нравится другим людям, работать с приятными людьми, избегать конфликтных ситуаций;
- потребность в самоуважении и уважении со стороны других - потребность получать похвалу со стороны руководства и коллег, получать признание своих заслуг, иметь высокий статус в организации и обществе;

- потребность в самоактуализации (в достижениях) – потребность делать что – либо лучше других, внести свой вклад в решение трудной задачи, хорошо справляться с новыми обязанностями.

Таким образом, становясь менеджером в организации, он оказывается, связан с большим количеством потребностей, ожиданий и надежд, которые руководство организации может удовлетворить.

Этими возможностями организация обладает благодаря своим ресурсам – непрерывное генерирование ресурсов обуславливает их доминирующее положение в современном мире. Именно наличие ресурсов, которые должны удовлетворять потребности работников, дает главному руководящему менеджеру власть над последними, если работники соответствуют предъявляемым требованиям. Планировать, организовывать, контролировать и координировать работу, оценивать деятельность работников и ее эффективность, т.е. соотносить результаты труда с затраченными усилиями – все это является функциями менеджмента.

Власть в организации принадлежит тем, кто координирует ресурсы. Если у менеджера нет ресурсов, то и нет власти. Если же нет власти, то и нет самой организации.

Как правило, основная власть принадлежит стратегическому руководству (менеджеру высшего звена, именуемого топ - менеджером), которые формируют политику организации, разрабатывают стратегические планы, распределяют ресурсы в соответствии с этими планами, осуществляют перестройку организационной структуры, обеспечивают связи организации с внешней средой.

Рассмотрение власти менеджера в качестве базового организационного процесса позволяет взглянуть на многие организационно – психологические проблемы.

Чрезвычайно важную роль в укреплении организационной власти играет организационная культура, которая на основе формирования и привития работникам ценностей, норм поведения, традиций организации позволяет более четко согласовать индивидуальные цели работников с общей, глобальной целью организации – миссией.

Важную роль в решении базового организационного противоречия, т.е. противоречиями между целями отдельных работников с общей целью организации, играет решение проблемы профессионального отбора, учитывающее необходимость выбирать людей, обладающих определенной направленностью и такими характеристиками, которые не противоречат общей организационной цели.

Особенно важным психологическим фактором признают лидерство менеджера. Оно выступает как феномен, привлекающих в организацию работников, за счет особых личных качеств, профессионализма и харизмы.

#### **4.4. Делегирование полномочий как инструмент власти**

Делегирование полномочий тесно связано с мотивацией, влиянием и лидерством в группе, организации или отрасли.

**Делегирование** как дефиниция, используется в управлении, и означает передачу задач, прав и полномочий лицу, который берет на себя ответственность за их выполнение.

**Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение задач.

**Ответственность** – это обязательство выполнять определенные задания и отвечать за их успешное их решение.

Делегирование является основным направлением деятельности любого руководителя. Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими людьми. Поэтому передача прав по управлению представляет собой процесс, который превращает человека в руководителя. Если задачи не делегируются подчиненным, то руководитель будет вынужден выполнять их сам. Процесс делегирования представлен на рисунке 2.

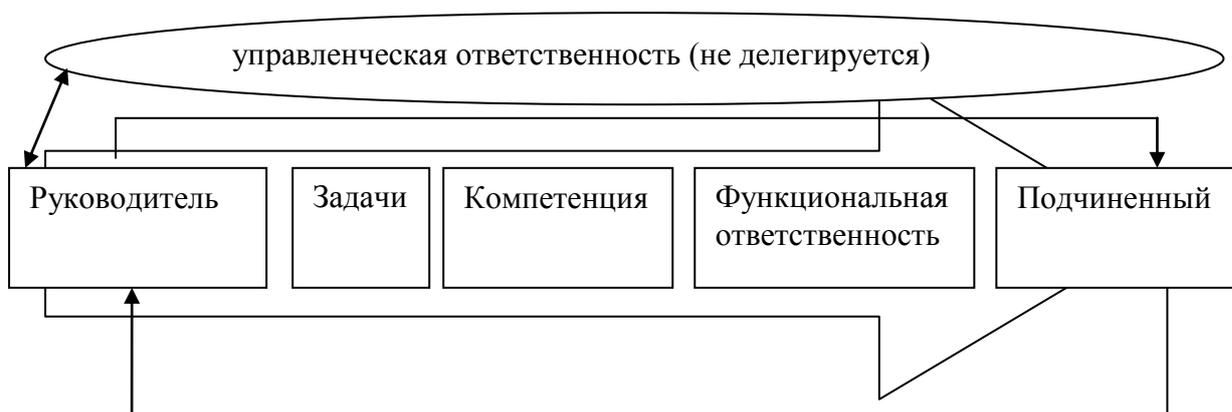


Рис.2 Процесс делегирования полномочий.

Руководитель одновременно делегирует постановку проблемы на работе вместе с необходимой компетенцией и ответственностью в специальной форме (функциональная ответственность). Руководитель при этом оставляет за собой управленческую ответственность, которая не может быть передана.

Делегирование задачи может осуществляться на долговременный срок (при этом руководитель дает указание подчиненному на самостоятельное выполнение поставленной работы) и единовременно. При разовом делегировании на один раз сам процесс выполнения работы остается в функциональной сфере руководителя.

Явные преимущества передачи прав на управление ситуацией (делегирование) позволяет:

- 1) освободить руководителя;

2) применить профессиональные компетенции и опыт сотрудников;

3) стимулировать развитие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;

4) благоприятно повлиять на мотивацию труда и удовлетворенность работой.

5) Стимулировать положительные эмоции подчиненных при делегировании полномочий. Руководители, использующие передачу прав управления, как правило, укрепляют свою власть и влияние.

6) Изменение отношения к передаче прав по управлению. Причины неудовлетворительного делегирования скрываются в особенностях личности руководителя, который или не осознает ценности делегирования, или не умеет делегировать. Успешное делегирование предполагает готовность (желание) и способность (возможность) делегировать.

7) Для достижения успеха в процессе делегирования одинаково важное значение имеют как руководители, так и подчиненные.

Таблица 4

Для руководителей	Для подчиненных
Подбор подходящих сотрудников в зависимости от профессиональных качеств и индивидуальных способностей.	Самостоятельное выполнение делегированного задания.
Распределение сферы ответственности.	Принятие ответственности за выполнение задания.
Координация выполнения порученных задач.	Своевременное и подробное информирование руководства о ходе выполнения задания.
Стимулирование и консультирование подчиненных.	Информирование руководства об отклонениях в выполнении задания.
Оценка работы сотрудников (похвала, конструктивная критика) Пресечение попытки переделегирования (обратного или последующего)	Координирование своей деятельности с коллегами и обмен информацией.  Повышение квалификации по ходу выполнения задания.

Для руководителя проблема делегирования состоит в том, сколько задач он должен передавать полномочия и управление, чтобы разгрузить

себя. Чем серьезнее масштаб организации руководителя, тем больше времени он должен тратить на управленческую деятельность и тем меньше – на исполнительскую.

Передавать задачи руководителю необходимо в ежедневных трудовых ситуациях, а также в случае существенных изменений рабочих условий, требующей нового распределения функций и полномочий: при трансформации структуры и состава персонала, а также при реорганизации, сокращении штата и изменении компетенции.

Лидер должен делегировать полномочия сотрудникам, находящимся в его непосредственном подчинении. При этом необходимо делегировать полномочия не только опытным сотрудникам, готовым взять дополнительную работу и имеющим свободное время, но и сотрудникам, которые нуждаются в приобретении опыта.

При делегировании задач и полномочий следует использовать следующие правила:

1. Делегируйте заблаговременно, сразу же после составления плана.
2. Делегируйте с учетом способностей и возможностей сотрудников.
3. Делегируйте с учетом потребностей и поощрения сотрудников.
4. Делегируйте задачу целиком, а не отдельные ее части.
5. Объясните сотруднику продолжительность выполнения задания – отдельный случай или длительное делегирование.
6. Однородные задачи делегируйте одному и тому же сотруднику.
7. Убедитесь в том, может и хочет ли сотрудник взяться за решение задачи.
8. Не поручайте одну и ту же задачу двум сотрудникам одновременно, не зная об этом.
9. Передавайте сотруднику вместе с задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
10. Проводите инструктирование и предоставьте информацию, необходимую для выполнения задания.
11. Объясняйте цели задания.
12. Объемные и важные задания поручайте в форме приказа в письменном виде.
13. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения.
15. Не вмешивайтесь в рабочий процесс без причин, тем самым перечеркивая делегирование.
16. Придайте сотруднику уверенность в себе.
17. Гарантируйте помощь и поддержку.
18. Проводите предварительный, текущий и заключительный контроль.
19. Оцените результаты работы.

## 4.5. Принятие управленческих решений

Руководитель организации формирует цель, идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности. Если фактическая ситуация не соответствует цели или что – то препятствует достижению возникает проблемная ситуация. В подобных ситуациях наступает процесс принятия решения. Процесс принятия управленческого решения начинается с момента возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Решение представляет собой перечень мер, действий, позволяющих привести систему к требуемому состоянию, достичь цели.

Выделяют пять этапов принятия управленческих решений:

1. Ориентировочный этап – выявление проблемной ситуации и определение цели решения. Для формулировки целей рекомендуется использовать принцип SMART. Это название образовано первыми буквами от английских слов, означающих критерии оценки формулировки цели.



С	Specific	Конкретная	<ul style="list-style-type: none"><li>• Что нужно достичь</li><li>• Каков должен быть результат</li><li>• Зачем это нужно</li></ul>
М	Measured	Измеряемая	<ul style="list-style-type: none"><li>• Как измерить результат</li></ul>
А	Agreed	Согласованная	<ul style="list-style-type: none"><li>• Согласуется со стратегией</li><li>• Согласована с исполнителем</li><li>• Согласована с сотрудником, влияющим на достижение.</li></ul>
Р	Result oriented	Влияющая на результат	<ul style="list-style-type: none"><li>• На что влияет</li><li>• Соотносится с более общей целью</li></ul>
Т	Timebound	Ограниченная во времени	<ul style="list-style-type: none"><li>• К какому сроку должна быть выполнена</li><li>• Сколько времени потребуется</li></ul>

80

Рис. 3. SMART – Принцип постановки целей

Проверка соответствия формулировки цели названным критерием производится путем ответов на следующий перечень вопросов:

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в результате достижения данной цели? Четко ли определено что относится к данной цели?

2. Каковы критерии измерения степени достижения цели (в количественном выражении)?

3. Реальная ли поставлена конечная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

4. какова польза или выгода может быть получена в результате достижения цели? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?

5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, того, когда эта цель будет достигнута?

2. Информационный этап-сбор, переработка и анализ информации, касающейся проблемной ситуации, а также ограничений, мешающих ее разрешению. На этом этапе можно использовать технологию SWOT – анализа. Название метода образовано от первых английских букв, отражающих основные блоки анализа организации: Strength — сила, Weakness — слабость, Opportunity — возможность и Threat — угрозы)

При использовании SWOT – анализа. необходимо осуществить анализ слабых и сильных сторон проекта в контексте факторов внешней среды. Возможности, угрозы и ограничения – это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать достижению цели.

Если фактор благоприятен, и мы намерены им воспользоваться, то мы относим их к числу возможностей. Если фактор активно неблагоприятен, то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен, то мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые подвергаются анализу, относятся:

- состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- степень конкуренции на рынке (высокая, средняя, низкая);
- наличие незанятой ниши (множества ниш);
- законодательство (на предмет наличия ограничений);
- проводимая государством политика (на предмет создаваемых ею возможностей и угроз для проекта);
- доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т.д.);
- культурные, экологические. морально – этические требования.

После заполнения необходимой матрицы, иногда проводят второй этап анализа – этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями. Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию ее реализации.

3. Этап выработки и принятия решений включает в себя следующие подэтапы:

- выработку критериев принятия решений (это могут быть экономичность, надежность, оперативность и т.п.)
- оценку альтернативных решений;

- выбор оптимального решения среди альтернатив.

4. Организационный этап – доведение принятого решения и сроков его реализации до исполнителей, назначение ответственных, организация их взаимодействия. На этом этапе руководителю необходимо активно использовать действия по делегированию полномочий.

5. Контролирующий этап – контроль выполнения решения. Общая схема принятия управленческого решения представлена на рис. 4



Рис. 4 Алгоритм принятия управленческого решения.

Для принятия эффективных управленческих решений используют различные методы. Перечислим их:

1. Список контрольных вопросов. Составляются вопросы, которые являются отправной точкой для анализа ситуации.

2. Техника «расчленения» - этот способ применяется для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности.

3. Анализ затрат и результатов. Он применим к конструированию или улучшению динамических систем. Цель этого приема – достижение определенной отдачи от применения одного или более определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов.

4. Использование ассоциации. В случае возникновения проблемы нужно задаться вопросом: «Что мне напоминает эта ситуация?». Если какое – то время не контролировать свои мысли, а просто наблюдать за тем, что происходит. Отстраниться и после через время можно найти ответ.

5. Выяснение мнения других. Часто изложение ситуации кому – то вслух помогает более четко сформулировать собственное решение. Для повышения эффективности принятия решения можно использовать групповые формы работы.

6. Метод использования неожиданных мыслей (метод мозгового штурма). Руководитель излагает проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения. Все мысли немедленно записываются. Запрещается всякая критика идей. Затем все записаны мысли анализируются критически руководителем или другой группой.

7. Прием Гордона. Этот метод требует наличия группы. Руководитель предлагает группе для обсуждения вопросы, касающиеся проблемы, но не раскрывает содержание самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы проблемы. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

8. Метод синектики. Включает 4 этапа работы:

- участники обдумывают проблему и пытаются найти решение, свои варианты записывают.
- участники выбирают лидера, который излагает свое мнение;
- каждый участник излагает свою точку зрения;
- высказанные мнения анализируются группой экспертов.

На основе теории менеджмента, можно рассчитать эффективность принятия решений по формуле:

$$ЭР = П * К, \text{ где}$$

ЭР – эффективность решения,

П– степень принятия этого решения людьми;

К – выбор наилучшей из альтернатив с учетом возможностей исполнителей принятого решения.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Что такое власть?
2. Чем власть отличается от влияния?
3. какие формы власти и влияния вы знаете?
4. Охарактеризуйте власть менеджера?
5. Что собой представляет делегирование полномочий?
6. Какие правила существуют при делегировании полномочий?
7. Какие методы используют при принятии эффективных решений?
8. Что такое организационная власть?
9. В чем суть принципа постановки цели SMART?
10. Что такое SWOT – анализ?

7. Создайте небольшую группу и обсудите следующие вопросы, имеющие отношение к приведенным выше пяти сценариям. Обоснуйте свой выбор для каждой ситуации.

а) Какие принципы или базовые ценности вы применили для принятия решения в каждом случае?

б) В какой дополнительной информации вы нуждаетесь, чтобы принятое вами решение выглядело бесспорным?

с) Что должно измениться для того, чтобы вы поменяли принятое вами решение? Определите условия, при которых ваше решение было бы иным.

д) Соответствуют ли ваши ответы вашим ценностям?

е) В каждой конкретной ситуации определите значимость власти при принятии решения.

ф) Нужно ли применять властные полномочия для изменения ситуации?

### **Ситуация: Выбор решения**

Для каждого из пяти приведенных ниже сценариев вам следует выбрать то или иное решение, как если бы вы были в этой ситуации. Необходимо пояснить выбранное решение.

1. Молодому менеджеру, работающему в фирме, занимающейся высокими технологиями, предлагают занять аналогичную должность в компании-конкуренте, где ее (менеджера) жалование повысится вдвое. Фирма, в которой работает менеджер, пытается удержать ее от этого перехода, поскольку знание менеджером ряда технологических аспектов производства даст конкуренту явные преимущества. Поскольку соответствующие знания были получены менеджером на старой работе, ее переход на работу к конкуренту был бы крайне неэтичным. Как должен поступить менеджер в этой ситуации?

\_\_\_\_\_ Принять предложение.

\_\_\_\_\_ Отвергнуть предложение.

2. Организация, занимающаяся защитой прав потребителей, произвела исследование, призванное подтвердить то, что гамбургеры компании Wendy's горячее и сочнее других гамбургеров. После проверки гамбургеров компаний Big Mac, Whopper, Teen Burger и Wendy's Hot and Juicy выяснилось, что все торговые марки гамбургеров получили примерно равное количество голосов. Соответственно, представитель организации по защите прав потребителей пришел к выводу, что компания Wendy's не вправе рекламировать свою продукцию как самую сочную. Представитель компании производителя заявил, что испытания, проведенные ее специалистами, дали совершенно иные результаты. Помимо прочего, он заметил, что все должно

определяться не результатами испытаний, а имиджем продукции. Должна ли компания изменить характер рекламы своей продукции?

Прекратить рекламу.

Продолжить рекламу.

3. После нескольких удачных лет работы компанию *Bob Cummings Organic Vitamin Company* решено было выставить на продажу. Боб вряд ли смог бы руководить крупной компанией, так как он осознавал то обстоятельство, что существующие рыночные тенденции требовали именно расширения компании, без которого ее удельный вес в обороте рынка мог бы существенно упасть. Несколько фирм заинтересовались этим предложением. Особенно активной была одна из этих компаний. Она организовала за собственный счет несколько вечеров и приемов, которые сводились к чествованию Боба; эта же компания предоставила в его распоряжение на целое лето 35-футовую яхту и сделала членам его семьи ряд ценных подарков. Супруга Боба усомнилась в правомочности действий мужа. Вправе ли был он принимать подарки? Обязан ли после этого Боб продать свою фирму именно той компании, которая принялась одаривать его?

Вправе.

Не вправе.

Не обязан.

Обязан.

4. Джон Уоллер был нанят футбольной командой на роль тренера. Ему сопутствовал такой успех, что уже через два сезона он был назван тренером года *UPI*, *Sporting News* и *ESPN*. Помимо прочего, его отличало стремление очистить университетский спорт от мошенничества, особенно если речь шла о конкурирующих школах, входящих в ту же, что и его команда, ассоциацию команд. До него дошли слухи о подарках, делавшихся выпускниками университета некоторым его подопечным. Он решил поговорить с ними, однако они уверили его в том, что эти слухи не соответствуют действительности. Тем не менее, в начале следующего сезона он получил не вызывавшую ни малейших сомнений информацию о том, что семеро из его воспитанников, а часть из них входила в команду всех звезд, получали немалые премии от одного богатого болельщика. Как следует поступить Уоллеру в этой ситуации?

Выгнать этих игроков из команды.

Отстранить их от участия в нескольких играх.

Предупредить, но ничего не делать.

5. Компания Роджера подверглась серьезным атакам со стороны азиатских фирм. Аналогичные азиатские продукты, несмотря на свое более высокое качество, стоили существенно дешевле. Роджер считал, что ему удастся повысить качество благодаря инвестициям в высокотехнологичное

оборудование и хорошим связям с профсоюзным руководством. Однако размер его накладных расходов превысил аналогичный показатель конкурирующих фирм более чем на 40%. Он решил, что самым эффективным средством снижения издержек станет закрытие одного из старых предприятий, сопровождающееся увольнением персонала и увеличением объемов производства на новых предприятиях. Он знал, какое именно предприятие ему следует закрыть. Основная проблема заключалась в том, что от этого предприятия зависела жизнь местного населения. Местные власти вложили немалые средства в ремонт автотрассы, а также в освещение примыкающих к предприятию территорий. Большую часть работников предприятия составляли пожилые люди, проработавшие на нем едва ли не всю свою жизнь. Найти какую-то иную работу в этом регионе было практически невозможно. Следует ли Роджеру закрывать это предприятие?

\_\_\_\_\_ Следует.

\_\_\_\_\_ Не следует.

## **ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **5.1 Роль лидера в организации управления**

Важным научным направлением, которая активно разрабатывала западная управленческая мысль в конце XX века, было исследование лидерства в управлении.

Ученых и практиков больше всего интересует вопрос: кто такой современный менеджер – менеджер будущего? Как надо готовить менеджера, способного работать в новых условиях?

Опыт показывает, что в современных условиях нужен менеджер, который умеет работать эффективно и как член, и как лидер команды. Для приобретения этих навыков он должен постоянно самообучаться и саморазвиваться. Ему необходимо постоянно пополнять знания, развивать навыки и умения по управлению коллективом. Кроме того, современный руководитель – лидер выступает в качестве воспитателя лидеров на всех уровнях организации.

Формирование и управление организационной культурой. В зависимости от типа организационной культуры лидер может выполнять следующие функции:

1. руководство организационной межличностной коммуникацией путем воздействия на ее характер;
2. отбор достойных претендентов на членство в рабочей группе, умение направлять групповую энергию на решение организационных целей;
3. воздействие на членов группы, побуждение их проявлять на свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт характера;
4. управление социальными конфликтами;

5. управление коалициями, группами, создание и укрепление отношений сотрудничества и партнерства с организациями, воздействие с которыми становится существенным фактором эффективной деятельности организации;

6. осуществление изменений, определение идеи нововведений, формирование на ее основе целей, общности видения и стратегии изменений.

Лидерство и культура – два взаимосвязанных понятия.

Организационная культура - это совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и ритуалов, правил и традиций, которое находят свое логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, взаимодействия членов организации друг с другом и с представителями внешней среды, а также технологиях производства товаров и услуг, различных продуктах организационной деятельности. Организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социально-экономический феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов.

Важнейшим фактором развития организационной культуры является лидерство. Известный исследователь организационной культуры Э. Штейн отмечал: «Уникальный талант лидера заключается в способности создавать и управлять культурой, это единственная роль лидера, имеющая реальную важность».

Лидерство следует понимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей.

С учетом указанных ролей лидера его задачами становятся:

- выделение главных черт субкультур различных стабильных социально – экономических групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру;

- культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала);

- изменение тех общих черт культуры или субкультуры определенной группы, который препятствует эффективной деятельности организации.

Специалисты Мичиганской бизнес - школы разработали модели организационных культур. Были выделены четыре типа организационных культур, в которых определены критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства.

1. Клановая культура. Характерен высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. В организациях такого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роль покровителя, мотиватора, наставника и воспитателя.

2. Иерархическая культура ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической

результативности. Лидеры выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника.

3. Рыночная культура характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Лидеры выполняют роль генератора, инициатора и надсмотрщика.

4. Эдхок–культура. Характерен динамизм, предпринимательство и творчество. Лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Для достижения эффективности в решении управленческих задач лидер вынужден выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации.

## **5.2. Роль лидера в управлении коммуникацией**

**Коммуникация** – это посылка и получение информационных сообщений индивидами в период взаимодействия.

Особая роль лидера в управлении коммуникацией (как в самой организации, так и среди ее членов, которые общаются с представителями внешней среды) определяется цикличностью коммуникацией.

Коммуникационный цикл может быть либо положительный (укрепление взаимного доверия, увеличение объема информации), либо отрицательным (падение взаимного доверия, ограничение объема информации).

Целью любой коммуникации является обмен информацией, который представляет определенный интерес для реализации целей индивидов, вовлеченных в эту коммуникацию.

Индивиды нуждаются в добротной информации, которая, во – первых, может обеспечить качественное выполнение заданий; во – вторых, позволит им согласовывать их действия с учетом планов и намерений окружающих людей.

Основные направления формирования положительной организационной коммуникации лидера:

- позитивное воздействие на мотивацию всех индивидов и групп в организации в сторону взаимного укрепления готовности к открытому обмену достоверной информации;

- поддержание баланса силы и влияния между членами организации и социальными группами, который приводит к развитию кооперативного характера коммуникации;

- обеспечение своевременности и доступности информации относительно целей, задач и перспектив организации, политики менеджмента для всех сотрудников организации;

- утверждение ценностей положительной и доверительной коммуникации, норм и процедур осуществления коммуникации, которые определяют оптимальную степень открытости обмена информацией;

- обеспечение своевременной и положительной обратной связи на все сообщения подчиненных независимо от их ценности с точки зрения руководства и характера (поддержка политики руководства или критика);

- поддержание и укрепление тех индивидов и структур, которые имеют имидж достоверных и надежных источников информации по проблемам организационной деятельности.

В организации возникают как формальные, так и неформальные коммуникационные связи. Формальная коммуникация предполагает взаимодействие субъектов в рамках должностных обязанностей. Неформальная коммуникация ориентирована на поддержание и развитие отношений личных проблем и проблем групповой динамики. Эффективной может быть как формальная, так и неформальная коммуникация. Степень эффективного взаимодействия и взаимного дополнения формальных и неформальных коммуникативных сетей во многом определяет эффективность лидерства.

Барьерами, которые препятствуют эффективной организационной коммуникации, являются:

- страх нижестоящих проявить инициативу и инакомыслие, подменив, тем самым лидера;

- отсутствие готовности руководства к открытости коммуникации;

- непропорциональность информационных потоков сверху вниз, или снизу вверх;

- потеря или искажение смысла сообщений посредниками;

- феномен группового мышления.

Высокая продуктивность деятельности организации определяется наличием лидеров, способных и готовых руководить формальной или неформальной коммуникациями, создавать единую коммуникативную систему организации, которая обеспечивает всем ее членам доступ к достоверной и полной информации.

### **5.3. Роли лидера в управлении персоналом**

Любая организация (ее персонал) – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется по формальным и неформальным признакам. Их энергия постоянно подвержена их постоянным изменениям, их динамика может быть как созидательной, так разрушительной.

Групповая динамика – это очень сложный и комплексный процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, отношений, настроений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения стоящих перед ней задач. Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства.

Лидер может осуществлять свою деятельность только с учетом особенностей групповой динамики. Управляя процессом групповой динамики на всех уровнях, формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика связана непосредственно со стадиями группового развития. Ученые выявили четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяющие способность группы решать стоящие перед ней задачи.

1. Стадия формирования. Данной стадии характерно доминирование индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности. Все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласования деятельности с другими членами группы и оформления отношений лидерства.

Управленческий лидер на этой стадии должен:

- обеспечить лидерство;
- выявить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия;
- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;
- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

2. Стадия всплеска недовольства. Данной стадии присущи такие проявления, как несогласие друг с другом, обусловленное различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и о способах его выполнения. Усиления группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания.

Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

- обеспечение прочной и прозрачной связи между индивидуальными интересами членов группы и целями группы;
- связь между потребностями членов группы с особенностями их формирования;
- выработка критериев деятельности группы, норм, стандартов и ценности;
- мотивирование членов группы для достижения поставленных целей;
- разрешение противоречий и недопонимания в группе;
- определение групповых задач.

3. Стадия определения норм в групповой организации. Данная стадия характеризуется выработкой баланса силы влияния в группе. Вперед выходят проблемы, связанные с определением групповых заданий.

Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

- формирование связей между нормами и правилами с практическим их применением;
- пояснение поставленных перед группой задач и заданий для эффективного их выполнения;
- мотивация развития крепких доверительных взаимоотношений;
- поощрение и мотивация к развитию инноваций и достижения поставленных целей;
- стимулирование развития групповой опоры и сплоченности.

#### 4. Стадия непосредственного выполнения задания.

Таким образом, достижение положительного эффекта в выполнении поставленных задач возможно лишь при создании крепкого сплоченного коллектива, групповых тесных взаимоотношений и создания необходимых условия для выполнения заданий.

### **5.4. Роль лидера в управлении внешней средой и управлении изменениями**

Основные интересы организации во взаимоотношениях с внешней средой отстаивает формальный лидер, который может выступать как партнер, так и конкурент.

В общем, деятельность формального лидера во взаимоотношениях с внешними связями сводится к следующим позициям:

- анализ сложившейся в настоящее время ситуации в организации и внешней среде, а также прогнозирование отношений с партнерами; моделирование различных возможных ситуаций и принятия определенных мер для развития поставленных целей;
- создание отдельных коалиций или групп с целью достижения поставленных целей в условиях неопределенной внешней среды;
- укрепление лидерских позиций с точки зрения тактики и стратегии развития организации;
- использование положительного потенциала всех групп, которые могут оказывать влияние на организацию с целью достижения поставленных целей;
- противостояние другим группам, которые могут оказывать негативное воздействие на результат или достижение целей.

Управление лидером партнерских отношений предполагает:

- сознательный выбор характера общения с потенциальными партнерами;
- влияние на содержание беседы и конструктивное принятие решений;
- персональный контроль за внешними связями и отслеживание их результативности;
- активное участие в принятии управленческих и стратегических решений, которые затрагивают совместные интересы;
- согласование и координация работы всех подразделений и коалиций с деятельностью партнеров;

- извлечение личных выгод во взаимоотношениях с партнерами.

Компетентность и тактичность лидера в отношении с партнерами влечет за собой эффективность принятия решений и сказывается на результативности деятельности организации.

Основные направления деятельности эффективного управленческого лидера на партнерские отношения: ориентация на личные интересы организации; ориентация на дальнейшее перспективное взаимодействие с партнерами.

Лидер, ориентированный на интересы и результативность своей организации выполняет следующие функции:

- координатор взаимоотношений с партнерами;
- консультант членов организации по дальнейшему сотрудничеству с партнерами;
- мониторинг и сбор аналитических данных относительно характера партнерских отношений;
- лоббиста своей организации.

Лидер, ориентированный на организацию - партнера выполняет следующие функции:

- представитель организации, ее интересов и проектов;
- консультант партнеров относительно перспектив развития организации, особенностей развития подразделений или групп;
- координатор совместной деятельности, как своей организации, так и организации – партнеров;
- инициатор развития доверия и взаимопонимания между организациями.

В открытой системе организационных отношений основная задача управленческого лидера в нахождении и обеспечении реализации стратегии, направленного на постоянное эффективное развитие деятельности организации.

Управленческий лидер обладает определенными полномочиями, чтобы проводить изменения и вносить коррективы в рабочий процесс.

Лидер, во – первых, обладает большей полнотой информации в силу своего положения, что позволяет ему определить перспективное и многоплановое развитие деятельности, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут благоприятно сказываться на будущем.

Во- вторых, его статус позволяет аккумулировать и давать возможность реализовываться всем возникшим новым идеям в головах своих подчиненных.

В – третьих, управленческий лидер имеет возможность для познания всех инновационных идей вне организации, и создания условий для реализации этих идей внутри деятельности своего предприятия.

Для максимального результата в реализации организационной деятельности и для внесения изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

1. развивать потребности проведения изменений, поскольку лидер является создателем и заинтересованным участником всей организационной деятельности;

2. как организатор, обладающий высоким положением, должен оказывать влияние на сотрудников и организационные ресурсы для реструктуризации организации с целью дальнейшего процветания.

Для достижения согласия относительно целей проведения и внедрения изменений, лидер должен решать следующие задачи:

- определить цели изменений и подобрать подходящие слова для убеждения сотрудников организации;
- сформировать доверие к целям и внесениям изменений у сотрудников;
- выработать общее видение целей;
- разработать на основе стратегии процесс внедрения изменений;
- формировать ответственность за конечный результат изменений у всех сотрудников: менеджеров высшего звена, управленцев среднего звена и у рядовых сотрудников.

### **5.5. Основные проблемы управления лидерством.**

Проблема управления лидерством включает, по меньшей мере пять основных аспектов:

#### **1. Выявление лидеров.**

Общепринятое понимание, что потенциал лидерства состоит из хороших врожденных умственных или физических способностей, поэтому следует совершенствовать систему профессионального отбора кадров на вакантные должности руководителя с прирожденными лидерскими качествами и привлечения их к занятию руководящих должностей.

Существует несколько способов выявления лидерских качеств. Данные способы тестирования и психологические методы чаще всего применяются к молодым соискателям должности: изучение биографии, трудовой стаж и т.п.

Американский ученый в области исследования лидерства Стивен Кови утверждает что, каждый человек может определить свою и чужую пригодность с помощью восьми критериев:

- непрерывное самосовершенствование;
- ориентация на служение другим;
- доброжелательное отношение, отзывчивость, открытость, окружение положительной энергии, уклонение от конфликтов;
- убежденность в возможности других;
- рациональное распределение времени и усилий;
- оптимизм, свежий взгляд, новаторство, уверенность в собственных силах;

- самокритичность, толерантность, признание заслуг других;
- забота о здоровье собственном, и о подчиненных, стремление к интеллектуальному и эстетическому развитию.

## **2. Развитие лидерства**

Развитие лидерства – это целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков, развитие лидерских способностей путем обучения, мотивирования, тренингов и практического опыта.

Для развития лидерских качеств используются следующие мероприятия:

- выработка личной заинтересованности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать за эти решения ответственность;
- развитие интеллектуальных индивидуальных и личностных лидерских качеств; профессиональная компетентность, порядочность, честность, соблюдение правил поведения и норм этикета;
- обеспечение профессиональной компетентности лидера, его доброжелательность в отношениях с подчиненными и сотрудниками.
- приобретение навыков быстро и правильно принимать решения, оценивать ситуацию. знать и учитывать особенности, интересы, запросы и желания своих сотрудников.

## **3. Учет интересов группы и неформальное лидерство**

Авторитет управленческого лидера в глазах сотрудников и эффективность делового лидера повышается с помощью:

- тесной связи и интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями;
- реализации потребностей членов группы;
- представительства и защита как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом;
- сочетания в деятельности предприятия формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда хотят видеть в руководителе не только строгого начальника, но и человека понимающего, заботящегося не только об эффективности организации, но и о себе лично, а также о своих сотрудниках.

Для совмещения понимания формального и неформального лидера в реальной жизни организации способствует живое общение с людьми, уважение к своим коллегам, внимание к каждому сотруднику, личный пример в отношениях к людям и делу, привлечение к энтузиазму, мотивирование сотрудников.

Все эти качества позволяют руководителю повышать эффективность руководства.

## **4. Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности**

Для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства, путем контроля за этим процессом, не

допуская образования лидера в группе, разрушающего организацию или создающего негативное воздействие на микроклимат в группе.

Интеграция лидеров предполагает:

- постоянное изучение личностных качеств подчиненных;
- отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации;
- поощрение их профессионального – должностного роста;
- налаживание добрых отношений и сотрудничества в коллективе;
- устранение лидерства, приносящего разрешение межличностного конфликта в организации.

### **5. Устранение деструктивного лидерства**

При разрешении коллектива от негативного воздействия возможны следующим способом:

1. Разрушение системы «лидер – последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться следующие меры: увольнение деструктивного лидера, перевод на другое место, изменение его социальной роли за счет изменения должностных функций, изоляция данного лидера. Административное устранение негативно лидерства, особенно когда оно осуществляется без особой разъяснительной работы, может расцениваться как несправедливая мера, что спровоцирует недовольство со стороны членов группы.

2. Изменение характера деструктивного лидера, направление и использование его способностей и авторитета в пользу организации. Это может быть достигнуто с помощью личных бесед, проявления внимания и большего уважения к нему, назначение его на более высокую управляющую должность. Данный способ борьбы с деструктивным лидером эффективен только в случае, когда неформальный лидер готов изменить свои позиции и отношение и подчинить свою активность целям организации.

3. Перехват основополагающих функций деструктивного лидера. Формальный управленец реализует те потребности группы, которые пытается осуществить неформальный лидер.

4. Подрыв репутации деструктивного лидера. Выявление компромата и неспособности выполнять свои идеи, потеря статуса в своих собственных глазах и, особенно в глазах его последователей и всего коллектива. Это может быть достигнуто путем вежливого, но регулярного показа на собраниях некомпетентности данного лидера, низкой профессиональной подготовки и знаний, сомнительности в его нравственных качествах, и опасности в тех действиях, что он предлагает.

Профессиональное долголетие лидера зависит о определенных факторов, таких как: готовность к изменениям внешних условий, изменения групповых и индивидуальных желаний сотрудников в организации, и изменения собственных желаний лидера.

Этапы эволюции лидерства:

1. повышение эффективности лидерства;

2. постепенное падение эффективности деятельности лидерства
3. полная утрата лидером способности к выполнению собственных функций.

Меры по предупреждению негативных тенденций:

- постоянно совершенствоваться, развивать свою компетентность, обладать самоконтролем и самокритичностью;
- поощрять творческую атмосферу и командный дух.

Таким образом, для любого лидера наступает момент, когда приходит время для того, чтобы уступить свое место новому лидеру, в котором нуждается организация. Для самого лидера, и для организации будет лучше, если это произойдет вовремя.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Опишите, какова роль лидера в управлении организацией?
2. Расскажите, какие основные 4 типа организационных культур вы знаете?
3. Поясните, какие основные направления формирования положительной организационной коммуникации лидера вы знаете?
4. Что собой представляет групповая динамика?
5. Опишите, основные направления деятельности эффективного управленческого лидера во внешней среде?
6. Назовите основные аспекты проблем управления лидерством?
7. Опишите своего формального и неформального лидера в группе и представьте обоснование эффективности его управления?
8. Какими полномочиями обладает управленческий лидер?
9. Групповое упражнение «Позитивный настрой лидера и воодушевление группы (персонала, коллектива).

### *Позитивные мысли, как воодушевление лидерства*

1. Поддержка одаренной молодежи.
2. Оценка трудовых ресурсов в России.
3. Отношение к гастарбайтерам.
4. Закон как фактор бизнеса.
5. Женщины в руководстве компании.
6. Перспективы развития экономики в России.
7. Перспективы развития демократии в стране.
8. Российский менталитет и бизнес.
9. Национальные интересы и национальная оборона.
10. Развитие отечественного туризма.
11. Пенсионный возраст и вопрос: что делать?
12. Горе от ума.

После того, как все участники выскажутся, обсудим степень позитивности мыслей, значение позитивности мышления в лидерстве и пути его развития.

10. В предложенной вашей группе ситуациях найдите воодушевляющие слова для людей:

1. Ваша группа завершила работу над сложным проектом (или сессией), который отнял много сил и времени; группа сделала все, что могла для достижения положительного результата. Однако руководство критически оценило ваши результаты и снизила размер премии (оценок) за выполнение работы.

2. В ближайшей перспективе группа будет сокращена на 2 человека, но объем работ не уменьшится. В планах руководства – повысить требования к персоналу.

3. Ваш подчиненный качественно работал с клиентом и своевременно выполнил его заказ. Однако клиент остался недовольным, и свое отношение высказал подчиненному в оскорбительной форме и пообещал написать жалобу вышестоящему начальству.

4. В вашей группе произошло недоразумение между двумя одноклассниками, что привело к межличностному конфликту. Оба обменялись критическими высказываниями в отношении компетенции друг друга. Через некоторое время один из них решил пойти на примирение, но получил отрицательный ответ.

5. Изменившаяся ситуация вынуждает вас предложить персоналу вместо отдыха в выходные дни интенсивно поработать над новым заданием. Персонал огорчен и разочарован. У всех были свои планы на выходные.

6. В силу неэффективной информационной системы ваша группа получила задание, которое нужно выполнить в сжатые сроки, которое лишает надежды продемонстрировать результат, отвечающий всем критериям оценки, что может сказаться на оплате труда.

7. В ваше отсутствие вашей группе дали определенное задание, с которым она не справилась, потому что участники группы неправильно поняли его или оно было неверно поставлено.

8. В вашей группе возникла свободная вакансия старосты / заместителя старосты. Вы рекомендовали своего активиста, который по многим параметрам является подходящей кандидатурой. Он прошел собеседование, но на должность его не утвердили. Активист очень подавлен и огорчен сложившейся ситуацией. Его личностные амбиции сильно задеты.

9. Вам предложили возглавить стратегически важный проект, в котором будут участвовать ваши подчиненные (коллеги). Именно на них ложится основная часть работы, при этом основные обязанности также остаются. Недовольными и настороженными остаются при этой ситуации все: и участники проекта, и те, кто не вошел в состав разработчиков проекта.

10. Ваша группа разработала и представила прекрасный проект, но заказ ушел к конкурентам. Все расстроены и подавлены.

## ГЛАВА 6: ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА

### 6.1 Женщины и лидерство

Понятие «гендер» (с англ. род, чаще всего грамматический) было введено для обозначения социального пола, во многом обуславливающего особенности личностного и коллективного поведения и задающего правовую и статусно – управленческую позицию индивида в обществе.

В отличие от понятия «пол», которое означает системную совокупность биологических свойств, отличающих мужчину от женщины, понятие «гендер» используется для отображения социокультурного и управленческого аспекта половой принадлежности человека. При этом подчеркивается, что мужские и женские роли детерминированы социальной организацией общества. Именно гендер, а не пол обуславливает психологические и управленческие качества, способности, виды деятельности, профессии, и занятия мужчин и женщин через систему воспитания, традиции, обычаи и нормы.

Как показали гендерные исследования, представления о мужественности и женственности сильно различаются в различных культурах и налагают серьезный отпечаток на нормы коммуникативного поведения и характер взаимоотношений мужчин и женщин, а также на положение женщины в структуре общественной жизни.

Обобщение результатов многочисленных исследований показывает, что ряд гендерных различий существует объективно. Так, мужчины, с детства проявляют значительно большую независимость, чем женщины, для которых больше характерна взаимозависимость.

Мужчины склонны к управлению, руководству, отстаиванию собственных позиций, доминантны и имеют чуть более высокую самооценку, чем женщины, которые, в свою очередь, превосходят мужчин по показателям эмпатии, тревожности, доверчивости, и особенно по способам заботиться или воспитывать других.

При этом, по таким показателям, как социальная и управленческая тревожность, импульсивность, активность, аккуратность, значимых различий не обнаружено.<sup>9</sup>

Одни из наиболее важных и активно развивающихся направлений исследований, связанных с гендером, - исследования различий между

---

<sup>9</sup> См.: Бендас Т. В. АПсихология лидерства: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009; Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2000; и др.

лидерами – мужчинами и женщинами – и особенностей мужского и женского лидерства.

Эти исследования, как и реальная практика, показывают, что становление женщин и их продвижение в роли лидера затрудняет ряд объективных и субъективных обстоятельств.

Первое обстоятельство – существование гендерных стереотипов о лидерстве.

Гендерные стереотипы – это один из видов социально – экономических стереотипов, т.е. относительно устойчивые и упрощенные образы мужчины и женщины, складывающиеся в условиях дефицита информации как результат обобщения личного опыта человека и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе.

Любой стереотип не только базируется на реальных фактах, но и представляет собой отчетливо осознаваемое личностное убеждение. Поэтому большинство людей при оценке конкретной ситуации склонны искать факты, которые укладываются в рамки стереотипа, и игнорировать или предвзято интерпретировать те из них, которые опровергают данный стереотип.

Реализуются стереотипы в форме мнений и оценочных суждений. Многие исследования в области гендерных стереотипов были сведены к трем основным группам:

1. стереотипы маскулинности – фемининности: мужчинам и женщинам приписываются определенные качества и свойства личности и характера;

2. стереотипное закрепление семейных и профессиональных ролей в соответствии с полом: для женщин главные роли – семейные, для мужчин – профессиональные;

3. стереотипы в содержании труда, обусловленные полом: для женщин – исполнительский и обслуживающий характер труда, для мужчин – творческий, созидательный, руководящий труд.

Е.П.Ильин выделил следующие компоненты негативной роли гендерных стереотипов:

- они подчеркивают различия между мужчинами и женщинами в большей степени, чем они есть в действительности;

- способствуют различной интерпретации и оценке одного и того же события, в зависимости от того, к какому полу принадлежит участник данного события.

Многие исследования в области управления показывают, что женщины не меньше мужчин заинтересованы в реализации своего лидерского потенциала и повышении своего образовательного уровня, не меньше ориентируются на престиж, обладают не меньшим чувством ответственности. В то же время продвижение женщины как лидера объективно мешает естественная ее биологическая роль, связанная с необходимостью совмещения профессиональных, супружеских и родительских функций, а также сформировавшиеся в обществе гендерные

установки и стереотипы, которые отражают особенности национальной культуры.

Большинство мужчин, как показывают проведенные исследования и опросы, относятся к женщине - руководителю достаточно лояльно. Они отмечают, что женщина может быть руководителем; что они смогли бы работать под руководством слабого пола, что женщина может быть более компетентной и успешной, чем мужчина, что женщина – руководитель относилась бы более уважительно. С другой стороны, они также считают, что их самолюбие было бы ущемлено, что они испытывали бы психологическое напряжение и угрозу со стороны мужчины – руководителя.

Вместе с тем, по мнению самих женщин, женщина – руководитель может быть отличным менеджером, 91% опрошенных – благосклонно относятся к женскому управлению, а 73% рассчитывают на то, что женщина будет более успешной, нежели мужчина.

Однако, до сих пор в обществе существует система предубеждений по отношению к возможности женщин быть лидерами, и отличными управленцами. Эта система предубеждений, которую называют «стеклянным потолком», затрудняет становление и продвижение женщин – лидеров, особенно на высших ступенях иерархии.

Анализ гендерных отношений в сфере руководства и управления позволяет говорить о тенденции к переходному отходу от неблагоприятных для женщин стереотипов по мере «узнавания» работников, до приобретения опыта работы с женщинами в целом.

Вместе с тем, на становление женщин в роли лидера и их продвижение в этой роли оказывает влияние особенность Я – концепции. Анализ полученных мотивационных шкал позволил автору предположить, что для женщин - руководителей высшего уровня реализация профессионального самоутверждения и социального признания в достигнутом профессиональном статусе. Потребность в самостоятельности, независимости и уверенности при выстраивании своей профессиональной карьеры, а значит и своего жизненного пути, у женщин выражается в их стремлении доказать свою состоятельность в жизни. Ощущение удовлетворенности от профессиональной деятельности и финансовая независимость (материальное благополучие) для женщин – наиболее значимые мотивы по сравнению с интеллектуальной самостоятельностью, профессиональным самоопределением, служебным ростом, повышением квалификации, стажем административной работы и стремлением к власти.

Таким образом, объективно женщины обладают характеристиками, которые обеспечивают эффективность их деятельности как лидеров. Женщины – лидеры обладают такими характеристиками, как коммуникативность, креативность, склонность к инновациям, умение отстаивать свою позицию, способность вырабатывать эффективные рациональные решения и брать ответственность за их принятие,

обязательность, умение находить компромиссы, работать с людьми на разных уровнях и обладать серьезной самоорганизацией.

## **6.2 Самореализация и «крушение» лидеров**

В обыденном сознании с понятиями «лидер» и «лидерство» ассоциируются понятия «успех», «признание», «победа», «первенство».

Однако успех – это всего лишь один из показателей самореализации лидера.

Самореализацию можно представить как:

- движение человека к максимальному раскрытию своего потенциала и осуществлению своих главных жизненных целей и интересов в непосредственном соприкосновении с миром;
- постоянный творческий поиск, который обеспечивает человеку выход за пределы своих возможностей;
- выражение индивидуальности и назначения человека через изменения в себе самом и в других людях, а также в социально значимых результатах деятельности.<sup>10</sup>

В процессе самореализации человек не только осуществляет свою «кровную идею», создавая какой – либо новый продукт, но и развивается как личность. Существенные различия в стратегии самореализации обусловлены особенностями ценностных ориентаций личности. Можно говорить о том, что существуют следующие социально – экономические типы самореализации.

1. Конформистский (пассивная ориентация на господствующие в обществе стереотипы и ценности).

2. Демонстративный (активная – положительная или отрицательная ориентация на ценности эталонной группы)

3. Инструментальный (прагматическая направленность на достижение жизненного успеха, преобладание целей – средств над целями – ценностями).

4. Творческий (доминирование терминальных ценностей).

Самореализовавшийся человек воспринимается окружающими как тот, кто достиг успеха, да и сам он субъективно может воспринимать себя как успешного. Большой или меньший успех объективно или субъективно воспринимается как показатель большей или меньшей самореализации.

В то же время успех и самореализация не всегда сочетается между собой. Так, успех как общественное признание может стать самоцелью, и человек будет стремиться к нему в ущерб своей самореализации, а субъективно успешная, эффективная самореализация не всегда сопровождается внешним, объективным признанием.

При этом эффективная самореализация не исключает временных затруднений и неудач, а о человеке, который не реализовал свой потенциал, постоянно терпит неудачи, неспособен решать проблемы и полностью утратил надежду на успех, говорят как о «потерпевшем крушение».

---

<sup>10</sup> См.: Селезнева Е. В. Смысловые детерминанты самореализации // Мир психологии. 2010. № 4. С. 78 – 91..

Говоря о самореализации и «крушении» лидера, необходимо понимать, что формы и механизмы, в которых они выражаются, зависят от сферы его активности.

Так, в рамках, организационного лидерства возможность самореализации во многом обусловлена субъективной оценкой значимости своей деятельности и наличием «кровной идеи».

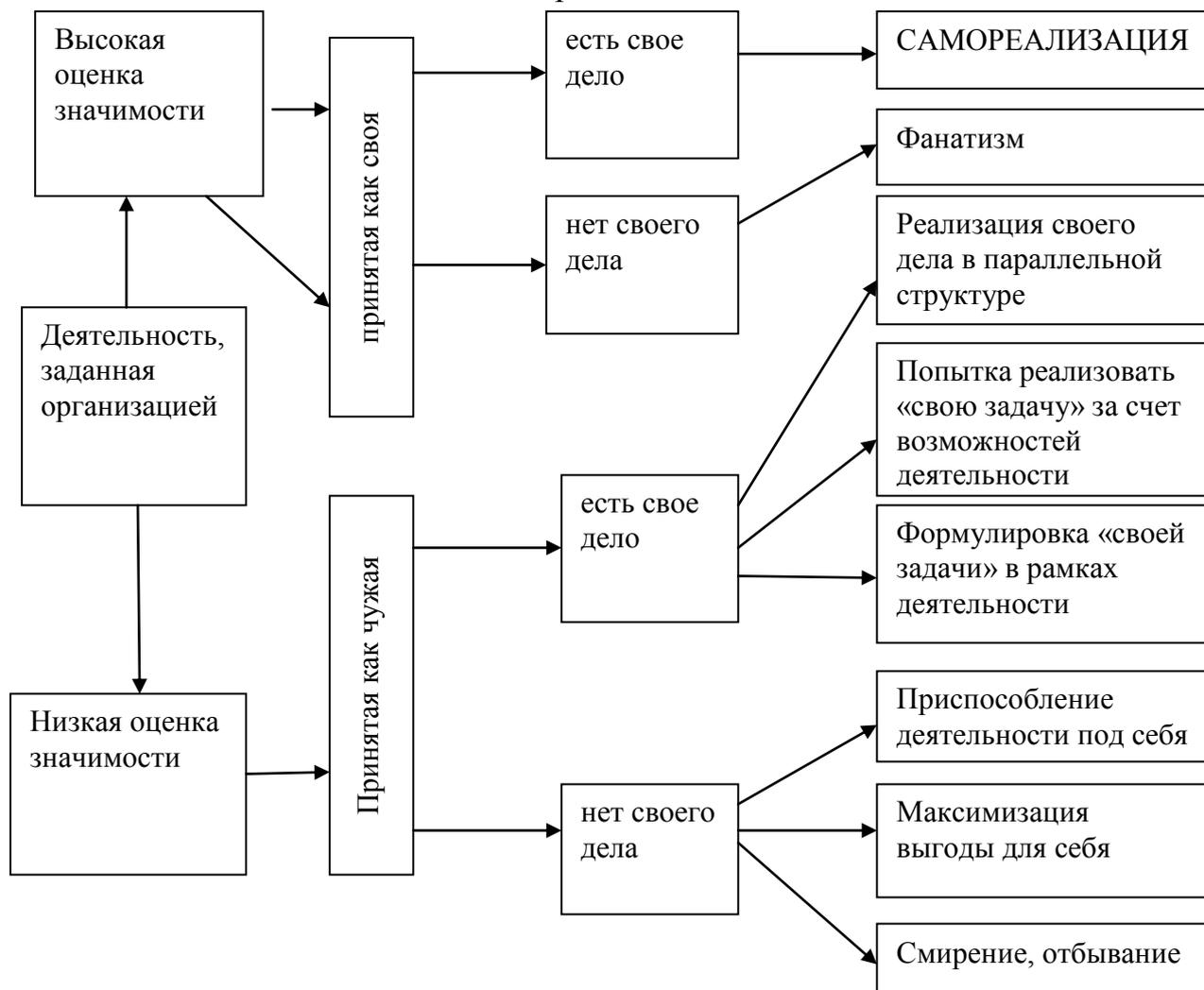


Рис. 5 Варианты отношения к целям деятельности и возможные варианты позиций организационных лидеров в зависимости от субъективной оценки значимости своей деятельности и наличия «кровной идеи».

Основным показателем самореализации организационного лидера служит его карьера.

В своих учениях, В. Шеклтон приводит результаты интервью с мужчинами и женщинами – менеджерами по управлению персоналом в больших корпорациях, из которых ясно, что понятия «успешный» и «потерпевший крушение» соотносятся, прежде всего, с карьерным продвижением. Успешным можно назвать организационного лидера, если он не поднялся на одну из 10 высших позиций в корпорации или полностью

реализовал свой потенциал, по мнению организации. «Потерявший крушение» - это тот, кто «достиг очень высокого уровня, но не поднялся настолько, насколько ожидала организация. Возможно, достиг своего «потолка», а затем был понижен в должности или уволен, рано ушел в отставку или отказался от части обязанностей.

Причина крушения любого организационного лидера - это его неспособность адаптироваться, извлекать опыт из достигнутого успеха и изменяться в соответствии с изменением ситуации. Если лидер, перейдя на новую ступень своей карьеры, не изменится, то те его личностные качества, способности и умения, которые раньше обеспечивали успешную самореализацию, могут превратиться в препятствие для дальнейшего успеха.<sup>11</sup>

Предотвратить свое «крушение» организационный лидер может, если его карьеру отличают ценностно-смысловая определенность и высокий уровень карьерной готовности.

Под ценностно-смысловой определенностью понимается сформированность системы ценностно-смысловых ориентаций организационного лидера. Эта система составляет основу его жизненных и профессиональных отношений, определяет содержательную сторону его карьеры и выступает в качестве внутреннего ориентира, обуславливающего его решение при выборе дальнейшего направления карьерного роста.

Карьерная готовность – это состояние, которое отражает степень соответствия личностных и деятельностных характеристики организационного лидера оптимальным моделям реализации лидерских функций на том или ином уровне должностной иерархии и обеспечивает целенаправленную активность лидера в преодолении внутренних и внешних противоречий и творческой реализации планов и программ карьерного роста.<sup>12</sup>

В исследовании М. А. Плотникова было выявлено, что руководителей, которые в процессе карьерного роста были ориентированы не на собственно карьеру, а на самореализацию, отличает особая структура личностных качеств и деятельностных характеристик, обеспечивающая как продуктивность в решении управленческих задач, так и максимально эффективный карьерный рост. Такие организационные лидеры:

- высоко оценивают свой профессиональный потенциал и имеют высокий уровень притязаний;
- не стремятся к стабильному положению в иерархической структуре, т.е. обладают низким уровнем потребности в безопасности;
- склонны приписывать ответственность за результаты своей деятельности собственным способностям и усилиям;

---

<sup>11</sup> См.: Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе.

<sup>12</sup> См.: Плотников М. А. Карьера как акмеологический механизм профессиональной самореализации кадров управления.

- активно прогнозируют перспективы своего должностного продвижения, выступая субъектами карьерного роста;
- способны эффективно работать в ситуациях с отсроченным вознаграждением результатов труда и не избегают подобных ситуаций;
- придерживаются управленческой концепции У;
- стремятся гармонизировать реализацию собственной «кровной» идеи и выполнение организационной задачи.

«Крушение» интеллектуальных, духовных или политических лидеров связано, с тем, что интеллектуальные, нравственные или политические идеи, которые они «навязывают» социуму, оказываются несостоятельными.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Что такое гендер?
2. Какими отличительными особенностями обладает женщина – лидер?
3. Как можно само реализовать?
4. В чем заключается проблема «крушения лидерства»?
5. Прочитайте текст, приведенный ниже. Подумайте насколько актуальные перечисленные причины нелюбви мужчин к работе под руководством женщины. (Обращаем внимание, на то, что книга издана в 1995 году). Какие иные гендерные стереотипы в отношении женщин – руководителя существуют сегодня? перечислите гендерные стереотипы в отношении руководителя – мужчины, которые существуют в сознании женщин. Сравните мужские и женские стереотипы. Какие чувства Вы испытываете, когда сталкиваетесь с выражением подобных стереотипов? Какие чувства, по вашему мнению, испытывают представители противоположного пола, когда вы выражаете свое предубеждение по отношению к ним?

### **Ситуация: Гендерные стереотипы.**

Женщине важно осознавать, что почти наверняка ей придется столкнуться с сопротивлением. И это сопротивление будет направлено не против нее самой, а против ее женственности, ее женского начала. Находя правильный выход из подобных ситуаций по мере их возникновения, она со временем приобретет авторитет и доверие. Но период между вступлением в должность и принятием в коллектив будет полон сложностей. Над руководителем-женщиной могут без-жалостно издеваться, ей могут устроить проверку на способность «стать своим парнем». Ее могут изолировать, не передавать ей важную информацию, саботировать, оскорблять. На своем рабочем месте она может находить странные предметы с различной издевкой. Ее могут проверять: крепко ли она стоит на ногах, уверена ли она в себе, владеет ли чувством юмора, придерживается ли она принципов, способна ли она на компромисс и знает ли она свои собственные

обязанности? Если она способна посмеяться вместе с подчиненными-мужчинами, но в то же время не потерпит их развязного поведения, возможно, она станет уважаемым руководителем.

Вот те причины, которые заставляют некоторых мужчин говорить, что они не любят работать под руководством женщин:

- Женщины не уверены в себе и в своих действиях. Людям нравится руководитель, который знает, что делает.

- Женщины не обладают прикрытием. Люди предпочитают работать у начальника, который пользуется поддержкой высшего руководства. А может ли женщина привнести в работу своего отдела престиж или прикрытия?

- Женщины не знают, как делать дело. Считается, что женщины способны распределять обязанности или работать коллективно.

- Женщины ведут себя слишком откровенно. Мужчины полагают, что женщины, когда пытаются взять свое, ведут себя слишком грубо, говорят крепкие словечки, стараются стать «своим парнем».

- Мужчины не знают, как относиться к женщине-боссу. Многие мужчины испытывают неловкость в обществе женщины. Они пытаются быть излишне вежливыми и натянутыми, потому что думают, что именно так они обязаны вести себя с женщиной-руководителем.

- Мужчины считают, что работа под руководством женщины их унижает, более половины опрошенных мужчин сказали, что чувствуют собственную неполноценность, работая под началом женщины.

- Мужчины искренне верят, что некоторые женщины получили повышение вследствие своих активных действий и поэтому недостаточно квалифицированы, чтобы руководить.

## ГЛАВА 7: ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

### 7.1 Понятие конфликта в организации. Типы конфликтов.

**Конфликт** – определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Лидер согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными ему средствами.

В зависимости от того, чьи интересы оказываются под угрозой и от чего или кого эта угроза исходит, обычно выделяют следующие разновидности конфликтов:

- ✓ конфликты внутриличностные, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям

- ✓ в результате актуализации других потребностей;

- ✓ конфликты межличностные, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека;

- ✓ конфликты между личностью и группой, когда возникает противоречие между групповыми интересами, соответствующими им действиями и интересами отдельной личности, ее действиями;

- ✓ конфликты межгрупповые, когда указанные противоречия возникают между группами.

Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют потенциальным.

### 7.2 Конфликты в команде и управление ими.

Как и любая социальная общность, команда подвержена конфликту.

Основная роль лидера – это грамотная оценка и разрешение конфликтов. Основной путь разрешения конфликта – это деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения. В случае потенциального конфликта в первую очередь его предотвращением должен заняться тот руководитель, в чьем подразделении складывается потенциально конфликтная ситуация. При этом целесообразно разрядить такую ситуацию без вовлечения, активизации оказавшихся в ней сторон. И лишь при возникновении полного конфликта приходится проводить развернутую работу по его разрешению, используя необходимые процедуры подробной диагностики затронутых интересов, организацию и ведение переговоров и т.д.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Существует ряд методов разрешения конфликтов в команде. К ним относятся: принуждение, приспособление, уклонение, компромисс, решение проблемы.

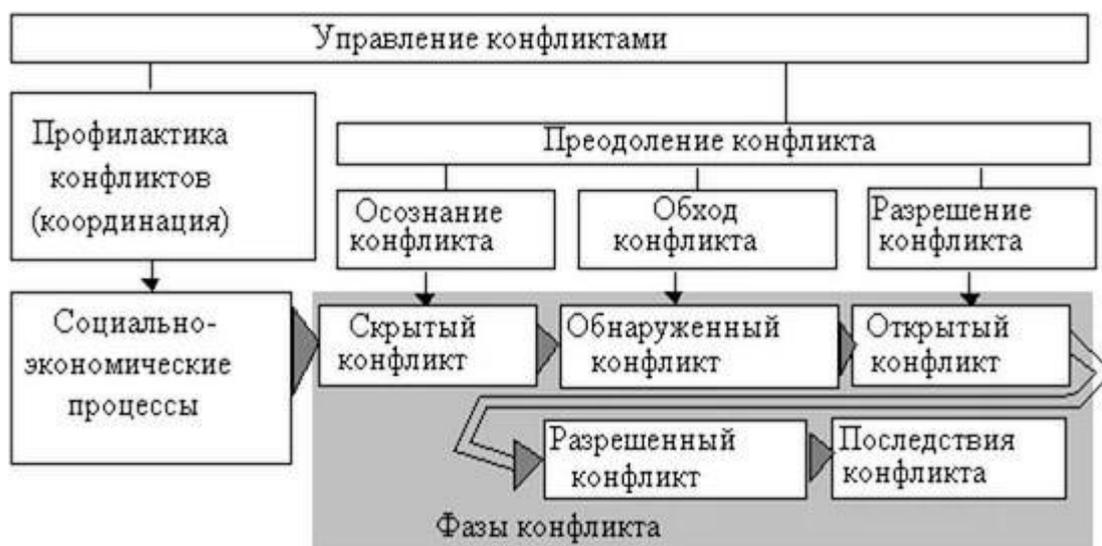


Рис. 6 Управление конфликтами в организации

**Принуждение** означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других.

Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стилль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стилия заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

**Приспособление**, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такое решение оппонента вынуждают разные мотивы:

- ✓ осознание своей неправоты;
- ✓ необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом; сильная зависимость от него;
- ✓ незначительность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит:

- ✓ значительный ущерб, полученный в ходе борьбы;
- ✓ угроза еще более серьезных негативных последствий;

- ✓ отсутствие шансов на другой исход; давление третьей стороны.

**Уклонение** или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается тем, что оппонент переходит к такому методу после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных действий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

**Избегание** применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

**Компромисс** состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется: отказом от части ранее выдвигавшихся требований; готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными; готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях:

- ✓ понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
- ✓ наличия взаимоисключающих интересов;
- ✓ удовлетворения временным решением;
- ✓ угрозы потерять все.

Сегодня компромисс – наиболее часто используемый метод разрешения конфликтов. Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Конфликты, по-видимому, неизбежны. Но, как было показано выше, во-первых, существует целый арсенал средств по их предотвращению. Во-вторых, существует множество подходов к их сравнительно мирному разрешению. В-третьих, в ряде случаев получаемые результаты конструктивного разрешения конфликтов могут резко повышать эффективность работы и отдельных людей, и целых организаций. Поэтому следует заключить, что бороться надо не с конфликтами вообще (что скорее всего бессмысленно), а с такими вариантами их развития, при которых ни одна из сторон не получает для себя ничего, кроме неприятностей.

### **7.3. Стили лидерства как фактор избегания конфликтных ситуаций**

В самом широком смысле стиль - это проявление индивидуальности человека через особенности его деятельности, общения и управления.

Однако стиль влияет не только на индивидуальное своеобразие человека, но и специфика деятельности, которой он занимается, и особенности людей и групп, с которыми он взаимодействует. Поэтому стоит говорить не только об индивидуальном стиле деятельности, присущем каждому из людей, но и о стиле деятельности, какой – либо категории специалистов.

Для лидеров характерны специфические способы поведения в определенных ситуациях взаимодействия с последователями, т.е. различные стили лидерства.

Стили лидерства являются предметом многочисленных исследований. При этом стиль рассматривается как один из факторов повышения эффективности лидерства и снижения конфликтных ситуаций.

Нужно отметить, что «стиль лидерства» и «стиль руководства» можно разграничивать по параметрам:

- «субъект – объект» или «субъект - субъект» - управление распространяется не только на людей, но и на предметы, вещи, технические средства: лидерство и руководство распространяется только на людей (соответственно, процесс управления можно достаточно легко стандартизировать, а процессы лидерства и руководства поддаются формализации лишь отчасти);

- «верх – низ» - понятие «стиль управления» целесообразно употреблять при характеристике соответствующей деятельности высшего и среднего уровня ( в первую очередь из – за высокой степени обезличенности, формализации и опосредованности информации, а также из – за увеличения масштаба возникающих проблем); понятие «стиль руководства» целесообразно употреблять при характеристике деятельности работников управления нижнего уровня.

Стиль лидерства (как и стиль руководства):

- является интегральной характеристикой личности;
- легко поддается сознательной регуляции;
- и в большей степени зависит от рода деятельности.

Таким образом, стиль лидерства – это целостная специфическая система устойчиво повторяющихся особенностей деятельности лидера, в которой отражаются личностные качества лидера, взаимоотношения с подчиненными, специфика целей, и которая обладает внутренней гармонией и выработана для эффективного выполнения лидерских функций в условиях предотвращения конфликтных ситуаций.

В узком смысле стиль лидерства – это относительно устойчивая открытая саморегулируемая система взаимосвязанных своеобразных

методов, способов, приемов деятельности лидера и его воздействия на последователей с целью выполнения лидерских функций в условиях возникающих конфликтных ситуаций.

Используя двухполюсную модель, можно выделить восемь способов принятия решений.

1. Полнота всей власти как способ принятия решений предполагает, что у лидера есть полномочия принимать окончательное решение самостоятельно, обладающий таким правом, принимает решение в одиночку и доводит его до подчиненных.

2. Регистратура как способ принятия решений используется для сбора информации в ходе контакта для предотвращения недопонимания, прежде чем принять единоличное решение, лидер, управляя с другими членами группы, собирает достаточную информацию, как бы регистрируя атмосферу в коллективе. И после он уже доводит свое отношение и умозаключение до подчиненных.

3. Индивидуальное обсуждение как способ принятия решений предполагает, что лидер обсуждает проблему и конфликты с подчиненными по отдельности. После обмена информацией, он решает, как поступить, чтобы ликвидировать напряженные отношения и предлагает свой план в коллективе.

4. Групповое обсуждение как способ принятия решений предполагает обсуждение проблемы или конфликта со всеми желающими или участниками возникшего конфликта в коллективе, но после обсуждения лидер сам определяет выход из конкретной ситуации.

5. Применяя способ «решает менее половины группы», то проблема выносится на общее обсуждение, и после дискуссии лидер спрашивает мнение каждого или проводит голосование. Если большинство разделяет одну и ту же точку зрения, решение считается принятым.

6. Принятие решений способом консенсуса предполагает обсуждение конфликта с подчиненными. Затем лидер подводит итоги услышанного с целью достижения полного единогласия или несогласия поддержать решение конфликта.

Наконец, чтобы достичь единодушия, необходим такой выбор решения, с которыми согласятся все подчиненные.

Таким образом, согласно данной модели стиля лидерства, промежуточные стили располагаются между двумя полюсами: автократическим и демократическим) в зависимости от степени участия группы в процессе принятия решения.

Р. Л. Дафт описывает 4 стили лидерства в зависимости от степени активности – пассивности соучастия в конфликтной ситуации и кому в какой степени принадлежит контроль над ситуацией:

1) контроль (лидер использует авторитарный стиль управления, а подчиненные беспрекословно подчиняются) – лидер единолично определяет стратегию выхода из сложной конфликтной ситуации,

основными ценностями являются стабильность и эффективность; члены группы находятся под жестким контролем, не имеют права принимать самостоятельные решения и выбирать способы решения конфликта;

2) участие (лидер использует стиль участия, подчиненные воспринимают себя в качестве членов команды)- лидер стремится повысить активность подчиненных, вовлекая в решение конфликта, обсуждая причины и выход из ситуации;

3) передача властных полномочий ) лидер - распорядитель передает полномочия, подчиненные наделяются правом самостоятельно принимать решения и контролировать свою работу и отношения; поскольку подчиненные получают власть, которая позволяет им влиять на цели, и решения конфликта; лидер - распорядитель убежден, что он несет ответственность за подчиненных и группу в целом и не должен пытаться решать их межличностные недопонимания, а также контролировать всех членов группы, а также единолично определять пути выхода из конфликта.

4) служение – лидер, служащий другим людям, отказывается от личных интересов ради интересов окружающих, помогает им решить конфликт, развиваться в добром микроклимате.

Таким образом, можно говорить, что не существует универсального эффективно стиля, и лидер, который хочет добиться успеха, должен целенаправленно овладевать разными стилями и учиться интуитивно, применять их в соответствующих обстоятельствах.

#### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Поясните, что такое конфликт?
2. Чем опасны конфликты в организации?
3. Опишите, какие есть способы управления конфликтами в организации?
4. Поясните, какие были (есть) конфликты в вашей группе? Какие причины спровоцировали конфликтные ситуации в группе?

#### **Деловая игра: «Освобождение»**

Предложите членам своей студенческой группы провести деловую игру «Освобождение» (продолжительность работы 45 минут)

Условия игры: Группа делится на «заклоченных» и «роботов». На одного робота приходится в камере от трех до семи заключенных. Так, группа из 20 человек может быть разделена на 4 камеры, где 4 робота присматривают за 5 заключенными.

Роботы представляют собой механических слуг с механическим поведением. Они должны повиноваться своим хозяевам. Роботы могут слышать, видеть, двигаться и реагировать, как живые существа. Но они не могут разговаривать.

Группы заключенных помещены в запертые «камеры», которые можно расположить в углах кабинета. При этом все столы и стулья желательно сдвинуть в середину аудитории. Желательно камеры расположить как можно дальше. Роботы находятся с наружной стороны камер около своих «хозяев» и ждут активации.

Преподаватель показывает ключ всем участникам игры и помещает его где-то в кабинете, в доступном для всеобщего обозрения месте.

Заклученные – это астронавты с других планет, совершавшие автономные исследования галактики и в разное время попавшие в плен к инопланетянам. В любой момент может появиться охрана и наказать или убить заключенных. Единственная надежда на спасение – использовать роботов для получения ключа от камер. Заклученные должны действовать быстро, так как они не знают, кто помещен в другие камеры – друзья или враги. Если они освободятся первыми, они могут открыть другие камеры, а могут оставить их запертыми.

Роботы могут свободно передвигаться по комнате, но не могут заходить в камеры. Прежде чем использовать их, заключенные должны активизировать их банк памяти, то есть написать перечень команд. Каждая команда должна состоять не более чем из 2–3 слов. Командные слова не должны быть на русском или другом известном языке. Их следует изобрести специально. Каждая группа заключенных должна знать и решить, какой смысл будет иметь каждая команда. Лист команд для роботов не должен быть изменен.

После активации по командам заключенных, роботы пойдут добывать ключ для освобождения.

Заклученным дается не более 5 минут для заполнения банка памяти своего робота. Они записывают эти команды и диктуют их своему роботу.

Задача заключается в том, чтобы вся деловая игра, действия заключенных и роботов не привели к конфликту и выявлению лидерства среди всех групп.

Побеждает та команда, которая быстрее получит ключи и освободится

## ГЛАВА 8: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ЛИДЕРА

### 8.1. Мотивирование членов группы

Человек, имеющий множество неудовлетворенных потребностей, обладает развитой структурой личностных ценностей и, определив свои цели, может не проявлять никакой активности. Его активность превратится в целенаправленную деятельность только в том случае, если он:

- осознает внешнюю предметную цель своей активности;
- поймет, чего хочет на самом деле, что отвечает его действительным потребностям ценностям, но может не совпадать с его предметной целью.

Такое побуждение целенаправленной деятельности называют мотивов.

Мотивы – это внутренние, личностные, относительно устойчивые образования, которые толкают человека на определенные действия, становятся импульсом, вызывающим поступки, приводят к достижению цели, делают его активность осмысленной. Субъективно мотивы могут восприниматься как интерес, желание, стремление и влечение.

Мотив заставляет человека в определенной ситуации:

- выявлять цель и ставить задачи;
- определять, какие действия и поступки соответствуют поставленным задачам;
- создавать или получать с помощью этих действий и поступков предмет, отвечающий требованиям мотива, удовлетворяющий потребность и соответствующий ценностям.

При этом к определенному поступку могут побуждать разные мотивы. В то же время человек может в разных ситуациях руководствоваться одним и тем же мотивом.

Помимо мотивов к целенаправленной деятельности человека побуждают и внешние факторы: особенности самой деятельности, влияние других людей и т.п.

Совокупность внутренних и внешних побуждающих факторов называют **мотивацией**.

Кроме того, с точки зрения социально – экономической значимости, определение мотивации может рассматриваться с двух позиций:

1. мотивация – это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направление поведения человека. К таким факторам можно отнести, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления, личные амбиции;
2. мотивация – это характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне, называемым мотивированием.

Мотивирование представляет собой способ побуждения человека к деятельности или общению для достижения целей, как собственных, так и целей организации. Потребность при этом выступает как внутренний аспект мотивации, а цель – как внешний.

Именно процесс мотивации позволяет сотруднику успешно выполнять свои профессиональные обязанности, а лучше понять поведение своих коллег и расширить возможности анализа собственного поведения.

Мотивация влияет в деятельности на:

- направленность (человек выбирает себе сферу деятельности в зависимости от своих интересов);
- интенсивность (при более высокой мотивации человек прилагает больше усилий в процессе деятельности);
- качество процесса и результата (в зависимости от уровня мотивации человек действует более или менее добросовестно и продуктивно и стремится получить наилучший результат);
- настойчивость (мотивация помогает человеку продолжать и доводить до конца решение поставленной задачи).

Система мотивов человека, как и система его потребностей и ценностей, имеет иерархическую структуру.

Мотивы, которые занимают в этой иерархии ведущее место, постоянно актуализируются и обладают существенным мотивационным влиянием на деятельность человека, называются действующими, или актуальными. Мотивы, которые находятся на нижних ступенях иерархии, незначительно влияют на активность человека и часто вообще не проявляются, называются потенциальными. Иерархия мотивов относительно устойчива, однако в зависимости от ситуации, под влиянием различных факторов потенциальные мотивы могут стать действующими.

Общий уровень мотивации определяется:

- количеством мотивов, которые побуждают деятельность (чем большее количество мотивов – тем выше мотивация);
- побуждающей силой каждой из этих мотивов;
- уровнем актуализации ситуативных факторов.

Качество деятельности зависит от общего уровня мотивации: чем выше мотивация, тем выше эффективность достигать высоких результатов, тем выше эффективность деятельности.

Однако исследования показали, что существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов, то есть надо говорить не о высокой степени мотивации, а об оптимальной мотивации.

Оптимальная высокая мотивация может компенсировать и восполнить недостаточные способности или недостаточно сформированные умения в определенной области. В то же время высокие способности не могут компенсировать низкую мотивацию.

Если человек обладает мотивацией, это означает, что он стремится к выполнению определенной деятельности. На качество деятельности оказывает влияние не только общий уровень мотивации, но и ее характер. С этой точки зрения выделяют следующие уровни мотивации.

1. Начальный (внешний) уровень мотивации связан с тем, что потребность в деятельности активизируется внешними факторами или такими личностными мотивами, как обязанности, карьера.

Основной внутренний уровень мотивации достигается тогда, когда потребность «находит» себя в предмете, которым является сама деятельность и ее результат.

Высший внутренний уровень мотивации отражает потребность самореализации человека в деятельности за счет активизации своего творческого потенциала; основой мотивации становятся высокие притязания на самореализацию в определенном виде деятельности, которые человек принимает как свой высший и главный приоритет, а использование творческого потенциала обеспечивает наилучшее удовлетворение потребности в самореализации.

## **8.2. Теории мотивации**

Существуют различные теории мотивации:

1. «Паттерналистическая» концепция В.Врума и Э.Диси.(1972) Она предполагает что, чем больше удовлетворены люди своей работой, тем больше стремления к ее выполнению, кроме того, чем больше награждать их, тем усерднее они будут работать. Вознаграждения, в данном случае рассматривается как стимул, который не зависит от продуктивности деятельности работников. Плата за усердие в виде вознаграждения получается работником в силу принадлежности к данному учреждению (организации, фирме, компании). Согласно данной теории, в качестве вознаграждения предусматривается ряд льгот, к которым относятся: пенсии, субсидии на получение образования, санаторно-курортное лечение и т.д.

2. Теория Х и У Д.Мак-Грегора (1960). «Теория Х», опирается на структуру «научного управления» Ф. Тейлора, где рассматривается человек как ленивый субъект, который не хочет работать и не любит ответственности. Поэтому его нужно постоянно принуждать, угрожая наказанием. Над ним нужен внешний контроль и требуется стимуляция в виде заработка, который непосредственно должен зависеть от результативности труда.

Суть «теории У» противоположна «теории Х», которая основывается на том, что сама работа, независимо от действия каких-либо внешних побудителей, может быть источником удовлетворения, поскольку потребность в труде так же естественен для человека, как социальное общение или отдых. При наличии определенных обстоятельств работник не только принимает на себя ответственность, но и старается мотивировано

реализовывать свои творческие способности, достигая при этом основные цели организации

3. «Мотивационно-гигиеническая» теория Ф.Герцберга (1959)  
Согласно данной теории выявляются два вида факторов, которые определяются удовлетворенность работой:

- «гигиенические», внешние по отношению к процессу работы и самому работнику - это заработная плата, условия и сложность труда, политика компании, организационная культура организации.

- «мотивационные», присущие самому процессу работы, к ним можно отнести: достижения в работе, признание со стороны коллег, личная заинтересованность, ответственность и перспектива карьерного роста.

Если данные факторы существуют, то повышается удовлетворенность своей работой, мотивируется увеличение активности человека.

Таким образом, можно утверждать, что на предприятиях, с целью увеличения положительной мотивации персонала, руководство должно заботиться о благоприятном воздействии как на «гигиенические» факторы так и на «мотивационные», поскольку именно последние характеризуют удовлетворенность от работы . В данной теории считается, что люди, сильно мотивированные самим характером работы, легче переносят неблагоприятные факторы и в любом случае получают удовлетворение от своей работы.

В исследованиях отечественных ученых описывается собственная специфическая закономерность, определяющая, что с ростом профессионализации уменьшается значимость таких факторов, как возможность повышения квалификации и значимости работы.

Кроме того, в отечественной теории мотивации принято считать, что для мужчин более важны содержание и общественная значимость работы, ее разнообразие, творческие возможности. Для женщин важнее взаимоотношения в коллективе, условия труда и график рабочего дня, а также размер заработной платы. Изучая мотивы ответственного поведения, было выявлено, что наиболее сильными мотивационными побудителями являются желание не подвести коллег, не сорвать рабочий процесс и больше заработать. В меньшей степени влияют на ответственное отношение к труду такие мотивы, как потребность получать удовлетворение от видимых результатов своего труда, а также реализовать свои способности, склонности.

### **8.3. Мотивирование как процесс создания, поддержания и развития мотивации.**

Необходимость мотивирования возникает, прежде всего, в рамках групповой деятельности и является следствием разделения функций между членами группы.

В процессе такого разделения у членов группы может возникнуть чувство отстраненности от общей групповой цели, отчуждение от конечного результата деятельности группы. Этот конечный общий групповой результат перестает быть достаточным мотивирующим посылом для активности членов группы, и они продолжают участвовать в общей групповой деятельности (каждый по своим причинам).

В качестве мотивов деятельности могут выступать:

- удовольствие от самого процесса;
- конечный результат (созданный продукт, усвоенные знания);
- материальное вознаграждение
- нематериальное вознаграждение (повышение в должности, признание);
- уклонение от наказаний, которые бы угрожали бы в случае уклонения от деятельности или ее недобросовестности ее выполнения.

Цель процесса мотивирования – выработка комплекса условий, которые побуждают человека к действиям, направленным на достижение цели с максимальным положительным эффектом.

В процессе мотивирования его инициатор использует разнообразные средства воздействия на адресата, чтобы вызвать у него определенные мотивы и тем самым побудить к определенным действиям.

Если вызвать мотив напрямую оказывается невозможно, приходится использовать так называемые стимулы – внешние или внутренние, активизирующие определенные мотивы и вызывающие соответствующие им действия и поступки.

Стимулирование – это только одно из способов мотивирования, которое чаще всего используют в создаваемых коллективах, находящихся на этапе образования, или в слаборазвитых группах, между членами которых нет достаточной социально – экономической общности. Если общая групповая цель стала лично значимой для каждого члена группы, они не будут дожидаться стимулирующего воздействия, чтобы поступать в соответствии с ней.

Мотивирование можно рассматривать как процесс активизации мотивов сотрудников группы (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности.

В зависимости от целей выделяют два типа мотивирования, в рамках которых у человека путем внешних воздействий:

1) вызывают мотивы, которые побуждают его осуществлять действия, приводящие к желательному результату. Эффективность этого типа

мотивирования зависит от того, насколько хорошо инициатор мотивирующего воздействия знает, что именно может заставить того или иного человека действовать определенным образом в определенной ситуации, и умеет вызывать соответствующие мотивы;

2) формируют определенную структуру мотивации, развивая и усиливая у человека желательные мотивы, и наоборот, ослабляя мотивы, мешающие ему качественно решать возникающие задачи и продуктивно развиваться.

Эффективность этого типа мотивирования определяется стабильностью его использования и тем, насколько хорошо мотиватор – инициатор – управленец компетентен в этой сфере.

Первый тип мотивирования чаще всего используют как средство управления руководители в официальных организационных структурах или любые люди, склонные к императивному или манипулятивному воздействию.

Второй тип используют лидеры или любые индивиды, склонные к личностному воздействию. В то же время для деятельности группы или коллектива будет продуктивным сочетание двух типов мотивирования.

### **Основные принципы эффективного мотивирования.**

Процесс мотивирования в группе связан не только с ее лидером. Мотивировать могут и другие члены группы; микроклимат в организации; условия, в которых действует группа, особенности задачи, которые решает человек; цели, к которым он стремится и т.п.

Однако роль лидера в процессе мотивирования является важнейшей. Пол существу, именно лидер своими действиями определяет эффективность влияния на членов группы других мотивирующих факторов.

Одна из главных проблем, которую должен решать лидер в процессе мотивирования, - проблема соблюдения баланса между групповыми и индивидуальными потребностями.

Мотивирование связано со всеми сторонами жизни группы. Однако если руководитель чаще всего сосредотачивается на том, чтобы заставить подчиненных выполнять их обязанности в соответствии с общими задачами организации, то лидер, побуждая группу и ее отдельных членов к определенным действиям, обеспечивает не только продвижение к общей групповой цели, но и сохранение, и развитие группы, личностное развитие членов группы.

При этом лидер должен помнить, что сосредоточиваясь на каком – либо, одном аспекте жизни группы в процессе мотивирования, он наносит ущерб остальным направлениям. Так, в классической концепции «научной организации управления» Ф. Тейлора все было сосредоточено на достижении общей групповой цели, а проблемы группы и интересы отдельного субъекта не учитывались.

Еще одну серьезную проблему составляет баланс методов мотивирования. Разные методы, если они подобраны правильно, усиливают действие друг друга. Классический пример – публичное торжественное вручение премии или иной материальной награды, т.е. сочетание материального и социально – психологического стимулирования. При этом, как показывает практика, преимущественно надо использовать положительные методы и стимулы.

Используя часто негативные стимулы, можно создать напряженную обстановку в группе (коллективе). Кроме того, негативные методы по отношению к достаточно большому числу людей выступают скорее как демотиваторы (сотрудники коллектива начинают отказываться брать на себя ответственность за решение тех или иных задач, скрывать информацию, в предельном случае – покидать группу).

В процессе мотивирования лидер должен опираться на следующие принципы (табл.5).

Таблица 5

Основные принципы мотивирования

Лидер должен	Принцип проявляется в том, что лидер
сам быть мотивирован	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наше свое призвание, рассматривает то, что делает, как свое предназначение.</li> <li>- имеет «кровную идею», связанную с деятельностью в данной группе</li> <li>- предан своему делу и ясно показывает это другим. Подает членам группы хороший пример, в том числе проявляя энтузиазм, преданность делу и стойкость перед лицом трудностей.</li> </ul>
выбирать людей, которые уже мотивированы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при отборе оценивают такие признаки высокой мотивации, как энергия, преданность делу, выносливость, целеустремленность, компетентность, ответственность, удовольствие от процесса деятельности.</li> <li>- предпочитает людей, которые в своей деятельности стремятся к совершенству, внимательны к деталям, сами отвечают за работу. не требуя внешнего контроля, умеют находить для себя работу, независимы от мнения других, гордятся своим мастерством</li> <li>- приветствуют здоровые амбиции</li> </ul>
делать процесс мотивирования объективным и открытым	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информирует членов группы о групповых целях</li> <li>- добивается, чтобы каждый член группы понимал, какие задачи ему надо решить, чтобы достичь этих целей, более четко представлял, чего от него ждуть, и понимал, зачем необходима его работа.</li> <li>- привлекает других членов группы к процессу постановки целей и задач</li> </ul>
ставить трудные, но реализуемые задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет стратегические, т.е. конечные цели, которые затем разбивает на систему тактических задач (направлений)</li> <li>- формулирует трудные, но реалистичные цели, способные вдохновить группу и обеспечивающие для ее членов движение к совершенству</li> <li>- достигает согласия со всеми членами группы относительно ее целей</li> </ul>
помнить, что	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает обратную связь с членами группы, позволяющую</li> </ul>

мотивирует прогресс	<p>им понять в правильном ли направлении они двигаются и насколько эффективно действуют</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предпочитает использовать позитивную обратную связь, чтобы воодушевлять членов группы</li> <li>- стремится поддержать в группе высокий моральный дух</li> <li>- планирует промежуточные победы, чтобы стимулировать движение</li> </ul>
относиться к каждому человеку как к личности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- находит время для каждого члена группы, чтобы тк или иначе отметить его успехи, обсудить его проблемы, наметить пути для его совершенствования</li> <li>- стремится развить у членов группы такие качества, как доверие, независимость, инициатива, трудолюбие, честность, чувство безопасности</li> <li>- помогает при необходимости восстанавливать веру в свои силы и способности, пробуждает творчество</li> </ul>
подбирать индивидуальные методы мотивирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учитывает иерархию потребностей того или иного члена группы, особенности его ценностно – смысловой сферы, его способности, качества, характер, а также возраст, пол, статус в группе</li> </ul>
открыто высказывать одобрение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знает обязанности всех членов группы, чтобы оценивать реальный вклад тех, кто редко попадает в поле зрения</li> <li>- использует одобрение, чтобы направлять и поощрять тех, к кому оно относится</li> <li>- высказывает одобрение, когда член группы демонстрирует сверхнормативную активность, делает что – то сверх своих обязанностей или лучше, чем всегда</li> <li>- по возможности высказывает одобрение публично, перед всей группой</li> <li>- сочетает формальное и неформальное одобрение</li> <li>- знает меру в одобрении, не позволяет его обесценить</li> <li>- высказывает неподдельное и искреннее, настоящее одобрение</li> </ul>
поощрять результативность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вырабатывает критерии, которые показывали бы связь между результатами деятельности и вознаграждением</li> <li>-использует обратную связь, чтобы каждый член группы знал, за какой результат он получил поощрение</li> </ul>
обеспечивает справедливое вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вознаграждает реальные достижения или реальный вклад в общее дело</li> <li>- использует разные формы вознаграждения в зависимости от ситуации</li> </ul>

Самый важным принципом для лидерского мотивирования можно считать принцип воодушевления, при котором лидеру – управленцу нужно:

- заранее предусматривать гипотетические возможные ситуации в будущем, уметь убеждать своих подчиненных работать на одну выработанную цель;

- побуждать своих подчиненных активно участвовать во всех начинаниях и стараться превышать собственные силы;

- убеждать своих подчиненных в том, что их возможности не ограничены и стремиться к укреплению связей и с ними;

- уважать и регулярно хватить подчиненных, ценить их вклад в реализацию общей идеи, поощрять формально и неформально.

Для глобального мотивирования группы лидер часто применяют свою харизму, заряжая коллег на реализацию и активное действие, с целью достижения максимально продуктивного эффекта.

В малом коллективе лидеру для мотивирования будет достаточно воодушевлять своих подчиненных своим примером и путем, внедрения практики эксперимента и идя на риск.

Если принцип вдохновения не используется или применяется неэффективно, то в группе прослеживается пассивность, безразличие, отсутствие мотивации и реализации само себя.

Результаты эффективного применения принципа воодушевления можно охарактеризовать как: интерес, духовный подъем, извлечение материальной и моральной выгоды (грамоты, повышение по должности) рвение, увлеченность, восторг, азарт.

#### 8.4. Командообразование

Понятие «команда» очень часто звучит в контексте совершенствования управления группой, конкурентоспособности и эффективности деятельности организации.

Таблица 6

Типология команд

Критерий	Типы команд
Период существования	Функциональные или постоянные (созданы для выполнения определенной деятельности в течение длительного времени; работа в команде является для ее членов первичной, например: спортивная команда). Кросс – функциональные, или временные (созданы для выполнения одного определенного задания из представителей других групп, обладающих разными компетентностями; работа в команде является для ее членов вторичной по отношению к основной, например: проектная группа).
Субъект управления	Команды с преобладание внешнего управления (большая часть ответственности лежит на внешних руководителях, которые выполняют функции управления группой в целом и деятельностью ее отдельных членов, например: подразделения в организациях). Самоуправление (все члены команды ответственны за полный рабочий процесс или за его часть, которая является относительно самостоятельной; полностью отвечают за качество и количество, т.е. не только работают но и выполняют функции управления самими собой, например: консалтинговые компании)
Поставленные цели	Совещательная (совет; круглый сол). Производственная (производственная бригада, управленческая структура). Проектная (исследовательская группа; группа планирования) Группа действий (спортивная команда)
Род деятельности	Занимающиеся подготовкой рекомендаций.

	Производственные. Управляющие.
Уровень развития групповой активности	<p>Рабочая группа (группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой).</p> <p>Псевдокоманда (группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда; есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это).</p> <p>Потенциальная команда (группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать).</p> <p>Реальная команда (группа, члены которой имеют взаимодополняющие навыки, преданы общим целям, чувствуют взаимную ответственность).</p> <p>Высокоэффективная команда (реальная группа, члены которой обладают высокой взаимной ответственностью и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих, методы работы и взаимодействия в группе способствуют личностному росту и успеху членов команды).</p>

Очень часто подменяются понятия «команда» и понятие «группа» однако это не есть синонимы, поскольку каждая команда – это группа, но не каждая группа – это «команда».

В реальности понятие команда используется для описания группы, обладающей характеристиками, которые описывают продуктивность и качество ее деятельности, и одновременно высокую удовлетворенность ее членов командными процессами и результатами.

Таким образом, команда – понимается как малая группа с численностью от 5 до 15 человек, члены которой:

- во – первых, стремятся к важным единым целям, понимая, что достичь эффективного результата можно только благодаря совместной активной работе;
- во – вторых, они едины в видении цели и достижении результата;
- верны целям команды;
- разделяют ответственность за достижение общих целей полученные результаты;
- между ними высокая степень взаимосвязи, взаимозависимости, взаимовыручки, готовы к пожертвованию собой ради другого с целью достижения поставленной цели, вносят индивидуальный вклад в общую работу, воспринимая друг друга как равноправных участников процесса деятельности;
- тщательно подходят к распределению специфических ролей и функций, быстро реагируя на непредвиденные изменения;
- проявляют высокий уровень взаимопонимания и согласия между собой;

- беспокоятся друг о друге, обучают друг друга;
- взаимная совместная работа приносит лучшие результаты, нежели работа в одиночку;
- способные использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;
- стремятся к высоким стандартам коллективной деятельности;
- испытывают удовлетворенность от членства в команде и участия в достижениях единой поставленной цели.

Таким образом, командой можно считать эффективно действующую группу. Основными характеристиками коллектива как разновидности малой группы являются:

- результативность основной деятельности;
- наличие перспективы;
- способность к самоорганизации и самоуправляемость;
- общность внутригрупповых целей, интересов, ценностей;
- превращение внешне полагаемых целей и задач в значимые для коллектива и каждого его члена;
- способность и готовность членов коллектива к эффективному плодотворному сотрудничеству, взаимопомощи, взаимозаменяемости;
- готовность членов коллектива принимать на себя ответственность за результаты совместной деятельности;
- высокий уровень сплоченности;
- добрый эмоциональный настрой и оптимизм;
- соответствие профессиональных и личностных характеристик членов коллектива своим функциональным ролям.

Сравнительная характеристика понятий «коллектив» и «команда» позволяет считать их синонимами. Вместе с тем, между понятием команды и коллектива есть существенная разница:

- а) на стратегическом уровне – общее видение, которое позволяет организовать общее информационное поле, выработать командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, избежать противоречий между членами группы; команда легче адаптируется в постоянно меняющемся контексте; сотрудники команды выявляют точки соприкосновения и достигают согласия в важных вопросах командного развития; более эффективно используются информационные и аналитические возможности членов команды; необходимые при принятии решения и разрешении проблем;
- б) на тактическом уровне – эффективное позиционирование, т.е. система распределения ответственности в команде и определения основных функциональных позиций ее членов в зависимости от ситуации, за счет чего устанавливается оптимальное соотношение человеческих ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех всей командной работы. Система эффективного

позиционирования реализуется на четырех уровнях: определение функциональных позиций, обеспечивающих непосредственное решение задачи и зависящих от уровня профессиональных знаний, навыков, опыта; определение командных ролей, от которых зависит способность людей работать в команде и которые выполняют роль катализатора командной работы, обеспечивая взаимодополняемость и совместимость членов команды; распределение и принятие ответственности всей команды и распределения обязанностей и полномочий отдельных ее участников; определение порядка согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций;

в) на динамическом уровне – самоуправляемость, при которой отсутствует необходимость в дополнительной внешней координации взаимодействия членов команды;

на результативном уровне – синергетический эффект, при котором результат усилий членов команды оказывается больше суммы тех потенциальных результатов, которые они могли бы получить, работая порознь.

С этими характеристиками связаны и особенности лидерства в команде, в частности, возможность и целесообразность так называемого разделенного лидерства.

Разделенное лидерство предполагает, что на разных этапах достижения общекомандной цели лидерскую позицию занимают те члены команды, которые наиболее компетентны в решении определенной задачи, но окончательные решения принимаются совместными усилиями группы. Таким образом, каждый член команды в какой-либо момент может играть роль лидера, а затем возвращаться к роли последователя.

Разделенное лидерство не исключает существования в группе постоянного, стратегического лидера, который координирует деятельность остальных членов команды при смене ролей и направляет команду в ее общем движении к цели, задавая направление движения и вдохновляя ее на новые решения. Если команда является частью, какой-либо организационной структуры, то стратегический лидер может занимать «внешнюю позицию, выступая как наставник, и координируя взаимодействие команды с организацией.

### **8.5. Роль лидера в образовании команды**

Команда чаще всего формируется целенаправленно, и именно действиями лидера определяется, насколько быстро и легко пройдет этот процесс формирования и команда начнет развиваться на полную мощь.

Особенности подбора членов будущей команды во многом определяется субъективной оценкой лидера о сущности термина «команда».

По мнению многих руководителей, базовой «ценностью» выступает работа, а команда выступает лишь как многоуровневое образование, состоящая из подчиненных и руководства

В то же время руководители, ведущей ценностью считают и творчество, где команда состоит из группы последователей и единомышленников.

Кроме того, есть ряд руководителей, где основой командной ориентации является свобода. Такая команда состоит, как правило, из старых друзей, учеников/воспитанников.

Руководители с базовыми ценностями «семья» и «здоровье» в подборе членов команды ориентируются на собственную безопасность, т.е. прежде всего на обеспечение собственного душевного и материального благополучия, а также комфортных условий существования в организации и за ее пределами, а не на получение организационного результата. Поэтому при формировании команды они отдают предпочтение людям, которые способны создавать позитивный микроклимат и обеспечивают стабильность руководителя и структуры.

Вместе с тем, стратегии подбора членов команды происходит не только по личностным ценностям, но и со смысложизненными ориентациями руководителей как организационных лидеров.

1. Ориентированная на решение организационных задач стратегия оказалась взаимосвязана с удовлетворенностью руководителя прошлым и настоящим в организационном развитии и функционировании.

2. Ориентированная на безопасность – с неудовлетворенностью руководителя частью жизни, которая осталась в его прошлом.

3. Ориентированная на решение «кровной идеи» - с нацеленностью на самореализацию в будущем.

Помимо ведущих личностных ценностей и смысложизненных ориентаций особенности поведения лидера в процессе командообразования определяют также пол, возраст, специфика ориентаций в нормативно – ценностном пространстве, психологическая дистанция и включенность в деятельность.

Несмотря на то, что в указанных исследованиях речь идет о таком типе команд, как управленческая, полученные результаты отражают в целом общие закономерности процесса подбора лидером членов своей команды.

Процесс командообразования можно представить в три этапа:

1. На этапе комплектования целенаправленно осуществляются работы по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и навыков членов команды, необходимых для успешного решения задачи.
2. На этапе сыгровки последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, которые позволяют согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы и отработать необходимые в командной работе коммуникативные навыки.

3. На этапе диагностики оценке подвергаются: реальные продукты работы команды (четкие цели, схемы, позиционирования, план, ответственные), эмоциональные компоненты (удовлетворенность членов команды от совместной работы, чувство правильно выбранного направления работы), командные изменения (новые роли, процессы, степень связанности команды), индивидуальные изменения (прогресс приобретения умений, навыков, установок или мотивация)

Если лидер стремится оптимизировать процесс командообразования, он в своей работе может опираться на комплексный подход, направленный на формирование общего видения и целеполагания в команде<sup>13</sup>.

В соответствии с этим подходом общее видение в команде определяет и прогнозирует эффективность и продуктивность ее деятельности, а условиями выработки общего видения являются устойчивые представления членов группы о команде и каждом ее участнике, а также определенная степень согласия по поводу командной задачи.

В рамках данного подхода командообразование рассматривается как циклический процесс, состоящий из комбинаций действия и рефлексии, направленных на реализацию стратегических целей команды, а также на определение и разрешение проблем.

Для решения определенной задачи или достижения важной цели в организации создается определенная структура - управленческая команда.

Рассмотрим жизненный цикл этой команды, ее внутреннюю структуру, этапы формирования и особенности работы в команде.

Выделяют следующие фазы жизненного цикла управленческой команды: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизация и расформирование. Все этапы находятся в определенной связи между собой и внешней средой.

1. Этап формирования – считается самым важным: от него зависит дальнейшая работа команды. Когда членов команды объединяют для достижения общей поставленной цели, они знакомятся друг с другом и находят «общий язык». На данном этапе происходит адаптация их к новым условиям, к новым коллегам. Создается особая субкультура, находятся общие интересы и ценности. Важно, чтобы возникло чувство единства, командный дух.

2. Этап срабатываемости протекает более оживленно по сравнению с предыдущей стадией. Происходит разделение функций и ролей. Члены команды теснее взаимодействуют друг с другом, разрешают различные конфликты, находят общие подходы для достижения поставленных целей и задач.

---

<sup>13</sup> См.: Деркач А.А., Калинин И.В., Сиягин Ю.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды; Сиягин Ю. В. Психологические закономерности формирования руководителем своего окружения в организации. М.: РАГС, 1996.

3. Этап функционирования – самая продолжительная стадия, где полностью раскрываются способности, знания, умения и навыки каждого члена команды. Происходит взаимное обучение членов команды, в том числе способности понимать и учитывать интересы коллег в процессе принятия решений.

4. Этап реорганизации. Наступает когда изменяется цель и состав команды. При этом роль руководителя – организовать процесс, чтобы пополнение команды новыми членами происходит наиболее органично. Задача руководителя – создать условия, чтобы новые члены команды плавно влились в коллектив и быстро нашли общие интересы и ценности в команде.

5. Этап расформирования наступает после достижения поставленных целей или решения задач перед командой. Руководители или менеджеры возвращаются на ранее занимаемые должности.

Все перечисленные этапы объединяются в единый цикл. После расформирования должна становиться новая цель и задача, для решения которой будет создаваться новая команда. Все этапы жизненного цикла находятся в рамках одной организации. Если возникает необходимость в консультации какого – либо сложного специального вопроса, целесообразно пригласить стороннего специалиста. Этот консультант разъяснит специальные сложные вопросы, но не принимает участие в деятельности команды. Команда создается для реализации определенной цели. Продолжительность существования зависит от сложности поставленной цели, уровня квалификации членов команды и внутренней организации деятельности.

Формирование управленческой команды – это объединение различных руководителей или менеджеров для достижения поставленных целей. Создание команд позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%. Однако, такой результат достигается только при умелом формировании внутренней структуры управления в команде.

Залогом успеха команды является сплоченная работа ее членов. Членов команды отбирает ее руководитель. Особое внимание уделяется квалификации; способность работать в команде; желание брать ответственность и принимать рискованные решения.

#### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Поясните, что такое мотивация?
2. Расскажите, чем мотивация отличается от мотивирования?
3. В чем суть командообразования?
4. Чем группа отличается от команды?
5. Подумайте, что для Вас является (или может являться) самым сильным мотиватором: в процессе учебы, в работе; в неформальном взаимодействии с другими людьми. Какие мотивы, помимо самого

сильного, включены в структуру мотивации в каждой ситуации? Что может стимулировать Вас, если вы вынуждены выполнять неинтересное для себя задание?

6. Соберите из своей группы подгруппу единомышленников с целью образования команды. По какому принципу вы выбирали членов команды? И какими целями руководствовались?
7. Предложите членам своей студенческой группы провести ролевую игру «Мотивация организационного поведения». Представьте, что Вы – сотрудники, какой – либо организации. Распределите должностные обязанности. Используя методiku, выявите структуру мотивации организационного поведения для каждого из участников игры. Проанализируйте полученные результаты.

### **Методика оценки мотивации организационного поведения**

Инструкция. Оцените по пятибалльной шкале степень влияния каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе, т.е. степень важности.

5 баллов – «очень важно», 1 балл – «совсем неважно».

Тестовый материал:

1	Интересное содержание работы	5 4 3 2 1
2	Хороший начальник	5 4 3 2 1
3	Признание сделанной Вами работы, уважением к Вам	5 4 3 2 1
4	Возможность продвижения по службе	5 4 3 2 1
5	Удовлетворенность личной жизнью	5 4 3 2 1
6	Престижная работа	5 4 3 2 1
7	Ответственная работа	5 4 3 2 1
8	Хорошие условия для труда	5 4 3 2 1
9	Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	5 4 3 2 1
10	Возможность самосовершенствования	5 4 3 2 1
11	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	5 4 3 2 1
12	Чувство безопасности, связанное с работой	5 4 3 2 1

Обработка и интерпретация баллов: Для определения ведущего мотивационного фактора используется следующий ключ:

- гигиенические факторы: 2, 5, 6, 8, 9, 12.
- мотивационные факторы: 1, 3, 4, 7, 10, 11.

Оценка доминирующего мотива производится на основе количественного доминирования одного из исследуемых мотивов. Уровень личностно значимого мотива определяется по следующим критериям:

- более 20 баллов – высокий;
- 10 – 19 баллов – средний;
- 1-9 – низкий.

В случае незначительных межфакторных различий можно судить либо о несущественной значимости обоих факторов, либо об их сбалансированности.

## Деловая игра «Крушение самолета»

Разделите группу на подгруппы по 4 человека: (один наблюдатель и 3 игрока).

Подгруппы получают следующие материалы:

- повязку на глаза;
- 5–6 кусков картона неправильной формы;
- рулон скотча;
- кусок веревки длиной 1 метр.

**Ситуация:** Над необитаемым островом потерпел крушение самолет. Игроки (3 человека) остались в живых. Их могут спасти, но на поиск обломков самолета уйдет несколько дней. Им нужно выжить, но на острове нет питьевой воды.

Робинзонам повезло – на остров надвигается гроза и появляется возможность набрать дождевую воду.

Для этого нужно срочно собрать из подручных средств контейнеры для сбора и хранения дождевой воды. Проблема заключается в том, что участники пострадали и имеют травмы после авиакатастрофы: два временно ослепли и онемели после травмы головы, а у третьего повреждены руки и он не может ими пользоваться.

Контейнер нужно сделать до начала дождя, чтобы иметь шанс до начала грозы набрать нужное количество воды.

Дождь приближается, уже падают первые капли...

Наблюдатель завязывает двум робинзонам глаза, а третьему руки. Два слепых до конца игры не могут еще и разговаривать. Наблюдатель следит, как работают и общаются между собой игроки:

Насколько хороша их идея?

Какое направление они выбрали?

Насколько хорошо они выполняют задание?

Насколько они кооперируют друг с другом?

Какого рода проблемы коммуникации имеют место?

Наиболее сложные моменты.

Время работы над контейнером 20 минут.

### *Вопросы для дискуссии*

1. Каковы ощущения и переживания игроков?
2. Насколько эффективным было их решение и результат?
3. Что они хотели бы исправить во взаимодействии друг с другом?
4. Чему они научились?
5. Кто больше проявил себя лидером? Из каких действий вы сделали такой вывод?

## ГЛАВА 9. ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО В СФЕРЕ ЖКХ

### 9.1 Особенности эффективного руководства и управление жилищно-коммунального комплекса

Проблема повышения эффективности руководства и управления в жилищно-коммунальном хозяйстве остается наиболее острой и актуальной как в научных трудах, так и в области государственного регулирования. Выстраиваемая система управления основывается на системах стратегического и оперативного планирования, однако роль экономических субъектов на муниципальном уровне остается пока на этапе развития.

Эффективность управления и руководства в сфере ЖКК определяется комплексом получаемых социально – экономических эффектов от реализации инвестиционных программ и проектов. В соответствии с федеральными приоритетами развития ЖКК инвестиционные программы и проекты на местном уровне должны быть направлены на повышение эффективности руководства и управления инновационным потенциалом в отраслях ЖКК с целью повышения качества и эффективности предоставления услуг.

В настоящее время мало кто уделяет внимание решению проблемы грамотного руководства предприятиями и организациями в сфере ЖКХ.

Надо отметить, что важную роль в повышении эффективности руководства и управления в сфере ЖКХ ЖКК в целом играет местное самоуправление.

Задача повышения эффективности грамотного управления руководителями предприятий в сфере ЖКК на муниципальном уровне при формировании программы или стратегии развития непосредственно связана с обеспечением взаимодействия всех экономических субъектов. Вовлечение в процесс руководства и стратегического планирования развития ЖКК рекомендуется осуществлять для:

- определения или выявления проблемы руководителем предприятия с участием компетентного коллектива различного видения решений, мобилизации и управления ресурсами,
- осуществления стратегического планирования и оперативного управления в соответствии с определенной организационной иерархией на предприятиях сферы ЖКХ,
- координации процессов реализации стратегии, регулирования отрасли в части реализации инвестиционных программ и повышения качества услуг,
- осуществления мониторинга результатов и оценки эффектов от реализации программ и стратегий в сфере ЖКХ.

Эффективность взаимодействия экономических субъектов может быть обеспечена с учетом внедрения сетевого подхода. Значение сетевого подхода к управлению в ЖКК определяется необходимостью обеспечения

возможности извлечения социальных или экономических выгод всеми экономическими субъектами, которые обладают теми или иными ресурсами (финансовыми, человеческими, социальными, политическим капиталом, интеллектуальным капиталом и проч.) для решения проблемы через сетевое взаимодействие. Сетевой подход в управлении основывается на концепции совместного плодотворного сотрудничества, между обществом и государством, усиления роли власти местного самоуправления.

Организационно-экономические методы эффективного руководства и управления развитием ЖКК в рамках стратегического планирования в соответствии с сетевым подходом сводятся к схеме на рис. 3.

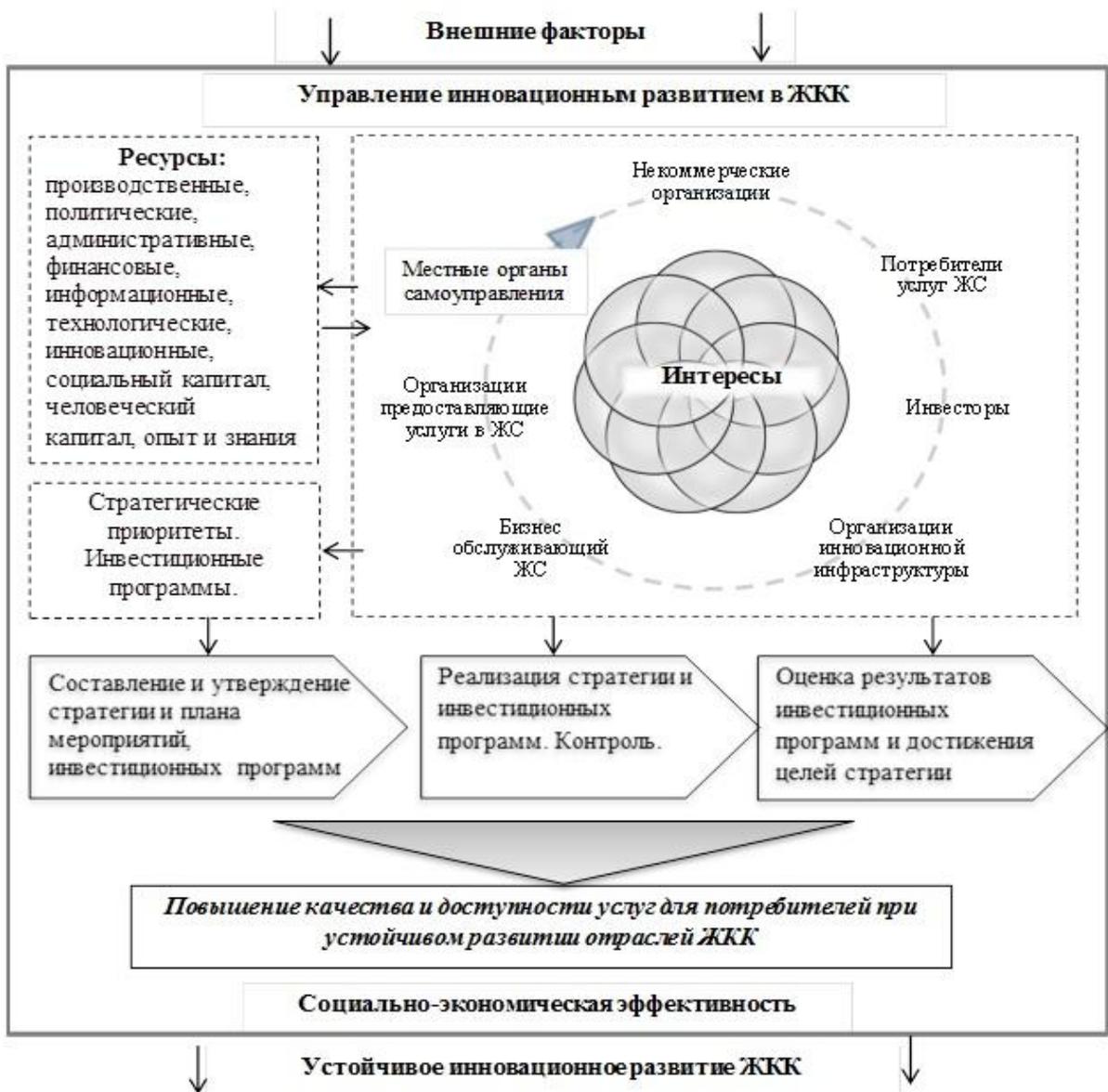


Рис. 7. Организационно-экономические методы управления развитием ЖКК в рамках стратегического планирования в соответствии с сетевым подходом<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Рыбина Е. Г. Управление развитием жилищно-коммунального комплекса: проблема согласования интересов и функций экономических субъектов / Управление экономическими системами, №9, 2016г.

Данный подход основывается на формировании связей и партнерских отношений между всеми звеньями руководств предприятий, а также государством, главами организаций, обслуживающими жилищный сектор и некоммерческим сектором для поиска решений сложных слабоструктурированных проблем управления в ЖКК, создания каналов понимания сведений, технологий и владения особыми знаниями.

Партнерские связи между руководством являются также каналами коммуникации в межотраслевом пространстве, обеспечивают доступ к процессу принятия эффективных решений, обмену информацией, знаниями и опытом. Руководители компаний объединяются благодаря осознанию потенциальной выгоды от коллективного взаимодействия, усиления стратегических возможностей в достижении целей за счет аккумуляции ресурсов. Во взаимоотношениях грамотных управленцев предприятий сферы ЖКХ зарождаются и применяются методы мотивации, материального и нематериального значения, которые могут быть направлены как на подчиненных за выполненную эффективную работу, так и на отношения между ними - партнерами.

Эффективность функционирования определяется обеспечением доверительных отношений между руководителями предприятий и всеми экономическими субъектами, что позволяет снизить транзакционные издержки, повысить приток инвестиций, стабилизировать отношения между партнерами и подчиненными, стимулировать обмен знаниями. Параметрами эффективности функционирования и эффективности руководства в сфере ЖКХ являются устойчивость, точность понимания проблемы, темп генерирования инновационных практик, уровень оптимизации затрат при реализации инновационных решений, а также личная заинтересованность в решении проблем, ответственность за выполнение работ и качественное предоставление услуг. Межличностные связи руководства компаний и субъектами сферы ЖКХ, как форма организации взаимодействий, позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям в рамках научно-технического прогресса. Основные функции руководителя предприятий отрасли коммунального хозяйства сводятся к обеспечению доступа подчиненным к процессу принятия решений, обмен информацией, обмен и мобилизацию ресурсов, координацию независимых действий, сотрудничество в процессе планирования, принятия и реализации стратегии.

Координация действий между всеми экономическими субъектами должна возникать в результате взаимодействия на федеральном, региональном и местном уровнях управления в рамках стратегического планирования или оперативного управления. Процесс принятия решений принимает партнерский характер, когда цели и задачи взаимодействующих руководителей координируются и интегрируются и решаются, что также приводит к распределению ответственности за принимаемые управленческие решения.

Предлагается следующий перечень экономических субъектов и их функций управления, которые обеспечивают выполнение стратегических целей развития ЖКК на местном уровне, предлагается следующий:

- руководство организаций, предоставляющие услуги в ЖКК, которые обязаны обеспечивать бесперебойное и надежное предоставление услуг, получение прибыли;

- властные полномочия муниципальных органов самоуправления гарантируют защиту и реализацию общественных интересов, обеспечение доступа к принятию эффективных решений, координируют действия подчиненных, обеспечивают мониторинг эффективности деятельности, привлечение необходимых ресурсов для реализации стратегии;

- некоммерческие организации представляют и защищают интересы участников и подчиненных;

- потребители услуг высказывают и отстаивают свои приоритетные задачи и интересы, контролируют качество предоставления услуг, эффективность затрат;

- инвесторы обеспечивают необходимые ресурсы для реализации стратегии; организации инновационной инфраструктуры обеспечивают инновационное наполнение процесса модернизации инфраструктуры ЖКК, обмен знаниями и информацией, консультируют;

- бизнес, обслуживающий сферу жилищно-коммунального хозяйства, выражает и отстаивает свои интересы, обеспечивает внедрение инноваций, обменивается опытом и информацией, консультирует и обучает.

## **9.2. Эффективное лидерство и жилищный менеджмент.**

До последнего времени в системе жилищно-коммунального хозяйства сохранялось преобладание административных рычагов регулирования. Управление объектами жилищно-коммунального назначения осуществлялось в основном руководством государственных и муниципальных предприятиях на правах хозяйственного ведения. Большая зависимость предприятий ЖКХ от бюджетного финансирования усугубляла их зависимость от органов властных полномочий в принятии решений по оперативному управлению хозяйственным комплексом.

Те процесс, которые прослеживаются в настоящее время в сфере жилищно-коммунального хозяйства, свидетельствуют о резких изменениях механизмов управления и преобразованиях в руководстве отраслью.

Организация эксплуатации жилищного фонда требует формирования эффективной грамотного руководства и системы управления, позволяющей обеспечить содержание жилья на высоком уровне. Ведущей отраслью, обеспечивающей содержание и эксплуатацию жилищного фонда города является жилищное хозяйство, которое призвано выполнять комплекс работ и услуг по содержанию и ремонту имущества, а также по доведению основных видов коммунального обслуживания до населения и других потребителей. Жилищное хозяйство ввиду доминирования городского

жилищного фонда и сложившейся системы хозяйственных связей является, монополистом в области эксплуатации жилья. Основными участниками процесса эксплуатации жилищного фонда являются жилищно-эксплуатационные и ремонтные организации, администрация города в лице соответствующих служб и ведомств, а также жители городского жилищного фонда. Жилищно-эксплуатационные и ремонтные организации обеспечивают весь комплекс работ по техническому и санитарному содержанию жилья, его ремонту и модернизации. Более крупные и объемные работы выполняются специализированными строительными и ремонтно-строительными предприятиями.

На сегодняшний день система управления в сфере ЖКХ сложилась с чисто административным рычагом.

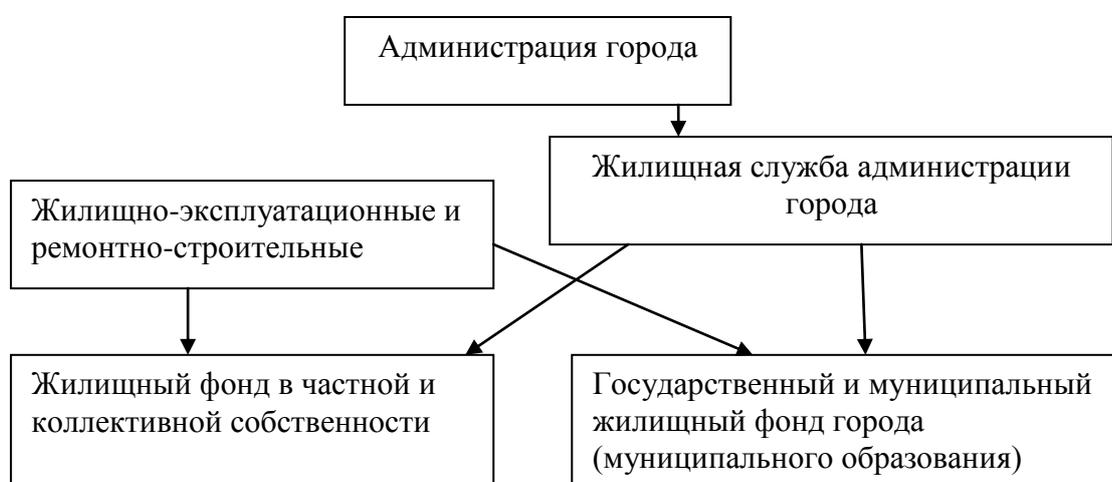


Рис. 8. Схема административного управления процессом эксплуатации жилищного фонда города

Данная система управления носит исключительно административное управление. Она характеризуется использованием преимущественно административных подавляющих рычагов управления, жестким централизованным характером взаимоотношений руководствами предприятий, отсутствием альтернативных форм управления и хозяйствования.

В результате складывается система монополизации структуры ЖКХ, которая решает вопросы эксплуатации жилья, соблюдая ведомственные и личные эгоистические интересы. Потребители в этой системе не имеют голоса в решении своих проблем и могут лишь воспользоваться правом пожаловаться, причем без надежды на положительный результат, так как руководство компаний, как правило, игнорирует их жалобы, а контроль и регулирование взаимоотношений с потребителями переданы в руки жилищного ведомств.

Поэтому чисто административное руководство носит исключительно негативный характер. Поэтому возникает острая необходимость поиска

новых форм и методов управления в сфере ЖКХ на четкой экономической основе. В соответствии с жилищной реформой, предлагают отказаться от исключительной монополизации в жилищном хозяйстве и перейти на альтернативную систему целевого управления, основанную на сочетании экономических, организационно-распорядительных и правовых методов. В данной системе предусматривается формирование конкурентных начал в жилищном хозяйстве и расширение круга участников хозяйственного процесса (рис. 5).

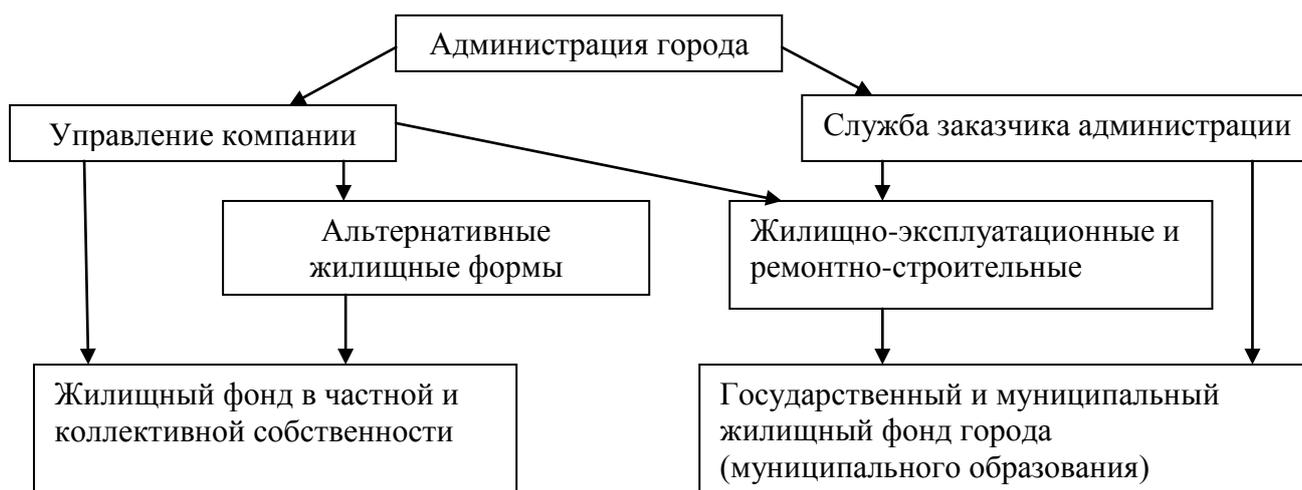


Рис. 9. Схема управления жилищного фонда города в условиях жилищной реформы

Основными участниками предлагаемой системы эффективных взаимоотношений являются руководство администрации города, служба заказчика, городские жилищно-эксплуатационные организации, население, проживающее в муниципальном (или государственном) городском жилищном фонде, а также альтернативные структуры: независимые управляющие компании, ремонтно-эксплуатационные фирмы, население, живущее в частном или коллективном жилищном фонде. Кроме того, в качестве участников могут выступать также различные специализированные службы, лицензионные структуры, банки, страховые компании и ряд других.

Для эффективного управления сферой жилищно-коммунального хозяйства, требуются компетентные руководители и менеджеры, обладающие навыками управления и знаниями специфичной отрасли. Рассмотрим функции основных участников процесса.

Руководство администрации города организует управление эксплуатацией жилищного фонда города и обеспечивает привлечение необходимых ресурсов. Служба заказчика выступает от лица города, организовывает заказ на содержание и ремонт жилого имущества, заключает договоры с производителями работ и потребителями услуг, обеспечивает контроль за проведением и сдачей выполненных работ.

Городские жилищно-эксплуатационные организации проводят работы по содержанию и ремонту городского жилищного фонда, а также фонда других форм собственности в соответствии с договорными обязательствами. Организационно-правовая форма – государственные унитарные производственные организации. Управляющие компании представляют собой негосударственные и немunicipальные организации, имеющие разнообразный статус, в том числе частной фирмы, но выполняющие функции заказчика по договору с городом или с негосударственными структурами на содержание жилищного фонда. Фирмы – производители ремонтно-эксплуатационных работ и услуг – выполняют работы преимущественно в немunicipальном секторе города.

Организация управления жилищного фонда города на договорных и конкурентных началах создается с учетом обеспечения качества обслуживания зданий и налаживания экономических взаимоотношений между всеми участниками и управленцами хозяйственного процесса. Такой подход обеспечивает выгоду всем сторонам, так как снимет значительную часть забот с руководства администрации, создаст условия для экономического развития подрядных организаций и позволит повысить качество предоставляемых работ и услуг для потребителей, а также создаст условия для необходимости повышения квалификации высококвалифицированных кадров, как в управлении хозяйством, так и в области выполнения работ. Но создание эффективной системы управления жилищного фонда города связано с необходимостью решения целого ряда задач.

Рассмотрим основные из них:

1. Деление функций заказчика и подрядчика в процессе управления и эксплуатации жилищного фонда направлено на обеспечение экономической выгоды, как руководства, так и исполнителей в результатах своей деятельности и на повышение качества обслуживания жилья. В то же время необходимо заметить, что взаимосвязь «заказчик-подрядчик» не является принципиально новой. Она широко известна и применяется как в нашей стране, так и за рубежом. Задачей в жилищном секторе заключается в рациональном разделении функций между участниками данного процесса, в обосновании муниципального заказа на эксплуатацию жилья, в подборе рациональных форм и методов организации конкурсного подбора подрядчиков, в определении адекватных форм контроля за деятельностью жилищно-эксплуатационных организаций. Это тем более важно, что в течение длительного времени данные функции совмещались в ведомственном органе управления жилищным хозяйством города и жилищный сектор не имеет пока достаточного опыта по организации процесса эксплуатации жилья в условиях разделения управленческих и хозяйственных функций. Опыт первых лет реформирования жилищной сферы, в том числе попытки разделения управленческих и хозяйственных функций, неоднозначен и в ряде случаев даже негативен. Но это

обстоятельство не означает ошибочность направления по развитию договорных и конкурентных начал в жилищном секторе города. В то же время вполне очевидно, что организация конкурсных процедур и принятие на себя договорных обязательств требует тщательной подготовительной работы, а также соответствующего ресурсного обеспечения: финансового, материально-технического и кадрового потенциала.

2. Взаимоотношения между собственником (управленцем собственного имущества) и производителем работ должны выстраиваться только на контрактной основе. Исключения могут составлять аварийно-диспетчерские и некоторые другие особые виды работ обеспечивающего и контрольного характера, которые трудно или невозможно нормировать и включать в муниципальный заказ. Документы, регулирующие контрактные взаимоотношения, должны учитывать защиту интересов потребителей, обязанность и ответственность производителей работ и услуг, эффективную регулирующую роль управленцев городской администрации. В настоящее время имеется необходимая правовая база для развития договорных отношений. Властные полномочия органов самоуправления в городах имеют право самостоятельно управлять муниципальной собственностью, принимать и исполнять местный бюджет, включая вопросы управления и финансирования эксплуатации жилищного фонда.

Представленный вид управления и компетентного руководства используется за рубежом и может быть внедрен в условиях России в процессе управления жилищного фонда, поскольку не всегда собственники жилого имущества могут выступать в роли эффективных управленцев и непосредственно вступать в договорные взаимоотношения с производителями работ.

Однако в условиях, данной модели управления, происходит отчуждение средств, направляемых на выполнение функций управления, но эти потери могут быть компенсированы за счет повышения эффективности управленческих функций, выполняемых более профессиональными структурами и подразделениями. Но в любом случае у владельцев жилья есть выбор в отношении целесообразности подключения управляющих компаний, и этот выбор они должны реализовать с позиций эффективности и целесообразности.

### **9.3. Перспективы и альтернативные формы управления жилищным фондом.**

Важной формой развития жилищной структуры является расширение коллективных форм владения жилищным фондом. Массовая приватизация квартир в многоэтажных домах предопределила необходимость более эффективного руководства и управления собственностью. Зарубежный и отечественный опыт эффективной управления зданий и имущества свидетельствует о целесообразности объединения владельцев жилья для выражения и защиты своих интересов и контроля качества жилищно-коммунальных услуг.

Жилищный кодекс вводит понятие управление многоквартирным домом, и отмечает необходимость самостоятельного выбора способа управления и руководства своим имуществом для собственников помещений.

В соответствии с пунктом 1 статьи 161. «Выбор способа управления многоквартирным домом. Общие требования к деятельности по управлению многоквартирным домом» (Жилищный кодекс Российской Федерации" от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 28.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)) должно обеспечивать благоприятные и безопасные условия проживания граждан, надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме, решение вопросов пользования указанным имуществом, а также предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающим в таком доме».

Таким образом, жильцы многоквартирных домов могут выбрать один из предлагаемых способов управления:

1. непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;
2. управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом, где главой становится эффективный лидер в виде председателя;
3. управление управляющей организацией.

Итак, управлять многоквартирным домом могут сами собственники, объединения жильцов (ТСЖ, ЖСК) и различные предприятия.

Проведем сравнительный анализ по выбору способа управления и рассмотрим преимущества и недостатки каждого способа управления:

1. Непосредственное управление собственниками отражает полную ответственность для жильцов за состояние и эксплуатацию многоквартирного дома. Опыт показывает, что данная форма управления требует множества корректировок и дополнений. Инертность, страх жильцов и отказ в руководстве за всеми собственниками перед такой огромной ответственностью, а также отсутствие проработанной схемы заключения договоров тормозят развитие этой формы управления.

Самостоятельное управление жилым домом – это отдельная деятельность, требующая активного лидера, который смог бы взяться за управление, а также набора собственных специалистов, квалификации и времени, поскольку здесь необходимо знать основы управления системой недвижимости со всеми юридическими, экономическими и инженерными проблемами. Отсутствие компетентных профессионалов в доме – зачастую является самой большой проблемой и требует отдельного длительного обучения.

2. Материальной формой объединения становится кондоминиум, а организационно- правовой формой – товарищество собственников жилья

Управление кондоминиумом может осуществляться товариществом собственников жилья (ТСЖ). В свою очередь ТСЖ – это юридическое лицо, представляющее объединение домовладельцев для совместного управления и эксплуатации дома. Оно является некоммерческой организацией, задача которого заключается не в получении прибыли, а в содержании объектов общего имущества собственников в соответствии с нормативными требованиями и пожеланиями участников товарищества. Товарищество собственников жилья имеет право выступать как коллективный собственник. Членом ТСЖ может быть любое физическое или юридическое лицо, которому на праве собственности принадлежит жилое или нежилое помещение в доме. Решение об организации ТСЖ принимается на общем собрании домовладельцев большинством голосов. Развитие ТСЖ на базе кондоминиумов представляет собой перспективную для России форму совершенствования управления эксплуатацией жилищного фонда, так как при этом может быть значительно повышена эффективность использования имеющихся ресурсов. Но широкое развитие коллективных форм домовладения требует проведения обоснованной политики со стороны государственных и местных органов власти, а также самоорганизации жителей.

Преимущества при управлении ТСЖ:

- Председатель ТСЖ может управлять несколькими многоквартирными домами;
- Эффективный председатель создает условия для уменьшения общих затрат на содержание и текущий ремонт общего имущества, а также на содержание самого ТСЖ, он становится реальным конкурентом в сфере управления многоквартирными домами;
- Упрощена процедура принятия решений по вопросам владения, пользования и распоряжения общим имуществом;
- Размер оплаты работ и услуг по управлению домом, содержанию и текущему ремонту общего имущества для собственников помещений в многоквартирном доме устанавливается решением общего собрания членом собрания, и председатель обязан исполнять решение;
- Председатель ТСЖ со всеми собственниками имущества в доме заключает договор управления многоквартирным домом. Председатель –

управленец ТСЖ при заключении договора обязан представлять законные интересы собственников помещений в многоквартирном доме.

- ТСЖ не выступает в качестве потребителя услуг и работ по содержанию общего имущества;
- ТСЖ может принимать решение о сдаче в аренду или передаче иных прав на общее имущество в многоквартирном доме.
- ТСЖ может самостоятельно осуществлять содержание и текущий ремонт общего имущества в многоквартирном доме;
- Льготное налогообложение;
- Членские взносы являются дополнительным источником для компенсации непредвиденных затрат;
- Деятельность председателя ТСЖ не зависит от деятельности третьих лиц.

Недостатки при управлении ТСЖ:

- Возникают сложности при определении размеров обязательных платежей при управлении общим имуществом нескольких многоквартирных домов;
- дополнительные членские взносы на содержание общего имущества и юридического лица негативно сказываются на принятии собственниками решения о создании ТСЖ;
- не всегда находятся помещения для размещения председателя и сотрудников ТСЖ;
- отсутствие ответственности председателя при принятии решений, приведшего к отрицательному результату;
- нет подготовленных профессионалов – управленцев.

Для эффективного управления ТСЖ самая главная проблема заключается в выборе активного собственника – лидера, который бы был заинтересован в перспективной работе и эффективном использовании ресурсов. В рамках функционирования товарищества, лидер должен быть эффективным управленцем, хорошим хозяйственником, стремящемся к минимизации жилищных тарифов и грамотном управлении составом жилого имущества.

Необходимо отметить, что в настоящее время остро стоит вопрос обучения специалистов для управления жильем, которое имеет большое значение в повышении качества обслуживания жилого фонда. Сегодня в нашей стране открываются образовательные курсы как, стандартные, так и повышающие квалификацию, где проводится обучение и приобретение практических навыков управления, однако такой образовательный процесс находится на зачаточном уровне и не является обязательным для руководителей, председателей и управленцев сферы ЖКХ. Вместе с тем, во многих регионах России пока нет базового высшего образовательного процесса по управлению комплексом в сфере ЖКХ.

Законодательством западных стран установлены высокие требования к управляющему недвижимостью. К примеру, в Германии руководитель

предприятия, председатель ТСЖ или управляющий должен иметь высшее специальное образование и квалификацию экономиста, юриста, инженера и социального работника, а также обладать такими личностными характеристиками лидера, как коммуникабельность, умение вести переговоры и разрешать конфликты.

В Венгрии согласно закону «О товариществе собственников жилья» управляющими могут быть только лица, прошедшие соответствующую профессиональную подготовку.

Кроме того, явным достоинством образования ТСЖ для собственников многоквартирных домов является тот факт, что ориентация деятельности председателя, как эффективного управленца должна сводиться к возможности ресурсо – и энергосбережения, и наступления банкротства.

При управлении имуществом Управляющей компании преимуществами являются:

- ✓ прямые платежи;
- ✓ выполняются работы и оказываются услуги по содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирном доме в объеме, установленном общим собранием собственников помещений;
- ✓ единый спрос на оказание всех видов услуг;
- ✓ руководство управляющей компании может управлять большими объемами жилищного фонда;

Преимущества управляющей компании, которая выступает ресурсоснабжающей компанией:

- ✓ исключаются убытки на внутридомовом оборудовании;
- ✓ прямые платежи;
- ✓ увеличивается объем поступления средств от потребителей ЖКУ;
- ✓ затраты на начисление и сбор обязательных платежей включаются в тариф коммунальные услуги;
- ✓ возможность создания локальной монополии;
- ✓ руководитель принимает решение о полном использовании трудовых ресурсов;
- ✓ управляющий компании может управлять большими объемами жилищного фонда.

Преимущества для собственников от управления управляющей компанией:

- ✓ договорные отношения с каждым собственником;
- ✓ договорные отношения только с одним юридическим лицом;
- ✓ экономия времени собственников при управлении имуществом;
- ✓ существует возможность контроля исполнения обязательств управляющей компании (по итогам года);
- ✓ регламентированный порядок предоставления услуг и фиксированная их цена.

Недостатки управления Управляющей компании:

✓ достаточно сложный организационный порядок заключения договоров на управление имуществом;

✓ поставщики коммунальных услуг могут ограничить предоставление этих услуг управляющей компании в случае неуплаты КУ собственниками за их использование. Соответственно руководитель и его подчиненные могут оказаться в конфликтных отношениях с собственниками помещений и проживающими в этих помещениях гражданами, которые регулярно и своевременно осуществляют платежи;

✓ управляющая компания может нести убытки при предоставлении коммунальных услуг собственникам жилого фонда, поскольку не устранено перекрестное субсидирование на коммунальные тарифы;

✓ управляющей компании придется взыскивать задолженность бюджетов через суд из – за отсутствия должного законодательного регулирования;

✓ управляющая компания ежегодно должна предоставлять отчет по договору управления перед собственниками многоквартирных домов;

✓ управляющая компания оказывает только те виды услуг, которые определены общим собранием собственников помещений, хотя может предоставлять другие услуги (нереализованные возможности);

✓ договор управления может быть, досрочно расторгнут при изменении способа управления;

✓ сложности с неплательщиками;

✓ значительный состав участников договорных отношений;

✓ законодательно не установлены функции управления, что вызывает сложности при установлении расходов по управлению многоквартирным домом.

Недостатки управления управляющей компанией для собственников помещений:

✓ управляющая компания не отстаивает интересы собственников многоквартирного имущества;

✓ большая вероятность, что компания может стать банкротом;

✓ затруднен текущий контроль исполнения обязательств управляющей компании;

✓ незначительно увеличивается размер обязательных платежей.

✓ сложности при проверке перечней и объемов работ и услуг по содержанию и текущему ремонту общего имущества, которая предлагает управляющая компания на текущий год.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Назовите основные задачи повышения эффективности грамотного управления руководителями в сфере ЖКХ?

2. Опишите Организационно-экономический метод эффективного руководства и управления развитием ЖКК в рамках стратегического планирования?

3. Перечислите, кто является основными участниками системы эффективных взаимоотношений в сфере ЖКХ?

4. Какими способами можно управлять жилищным имуществом?

5. Преимущества и недостатки ТСЖ?

6. перечислите основные преимущества и недостатки Управляющей Компании?

**Задание 1.** Определите факторы создания благоприятного имиджа компаний в сфере ЖКХ.

**Задание 2.**

Охарактеризуйте портрет «идеального» руководителя организации в сфере ЖКХ? Составьте «идеальный портрет» руководителя УК или ТСЖ?

### **Кейс: СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ ЖКХ**

Проводимые в последние десятилетия структурные преобразования во всех сферах экономики обусловили необходимость рыночной трансформации важнейшей жизнеобеспечивающей отрасли — жилищно-коммунального хозяйства. Сложившееся в 90-е годы XX века положение в отрасли, оцениваемое в большинстве регионов как критическое, во многом объясняется несоответствием методов её деятельности требованиям рыночной экономики. Основными проблемами функционирования жилищно-коммунальной отрасли являются:

- жилищная (недостаточное количество жилья, его неравномерное распределение, несоответствие составу семей, низкий уровень обслуживания жилищного фонда, постоянный рост доли ветхого и аварийного жилья);
- транспортная (недостаток транспортных средств и линий, нерегулярность движения, низкий уровень комфорта, недостаточный уровень благоустройства территории и состояния дорожной сети);
- экологическая (ухудшение условий очистки воды и сточной жидкости, утилизации твердых бытовых отходов, состояния воздушного бассейна);
- энергообеспечения (частое отключение систем энергообеспечения, аварийное состояние сетевого хозяйства);
- социальная (рост ставок и тарифов на оплату жилищно-коммунальных услуг при их недостаточном качестве и невысоком уровне реальных денежных доходов населения);
- низкий уровень управления производственной и финансово-экономической деятельностью предприятий ЖКХ (падение производительности труда, низкий уровень использования производственных мощностей, острый дефицит собственных оборотных средств, неудовлетворительное техническое состояние предприятий и др.).

В качестве причин сложившейся ситуации исследователи выделяют следующие:

- монополизм государственной и муниципальной собственности на объекты ЖКХ;
- чрезмерная концентрация управления на уровне местных органов исполнительной власти;
- нерациональные управленческие структуры, бюрократизм и протекционизм;
- несоответствие цен тарифов на услуги ЖКХ фактическим затратам на их производство;
- отсутствие действенных экономических стимулов;
- отсутствие современного научно-технического менеджмента;
- слабый учет и защита интересов потребителей услуг ЖКХ;
- отсутствие действенной системы социальной защиты населения при внедрении рыночных механизмов в отрасль.

Конотовский Н. А. и ряд других авторов акцентирует внимание на высокой себестоимости жилищно-коммунальных услуг и недостаточной помощи государства в реформировании жилищной сферы. Ими выявлено противоречие: по уровню дохода населения Россия приближаемся к развивающимся странам с самыми низкими доходами, а по показателям обеспеченности жилой площадью на душу населения к развитым странам со средними и высокими доходами граждан. Это означает, что без субсидий государства большая часть населения еще долгое время не сможет содержать жилища на рыночных условиях.

Значительной проблемой также является высокая степень износа инженерного оборудования населенных пунктов. Уровень надежности работы инженерных сетей в 2,5 - 3 раза ниже, чем в странах Восточной Европы. По мнению многих ученых, до 50 - 60% их нуждается в капитальном ремонте.

В плане реформирования жилищно-коммунального хозяйства города N представлена классификация проблем, характерная для большинства городов России:

- моральный, физический износ объектов ЖКХ, их аварийное состояние;
- отсутствие или недостаточная материально-техническая база ЖКХ и, как следствие, низкая механовооруженность труда и производства;
- несовершенство управления унитарными предприятиями и, как результат, отсутствие заинтересованности работников муниципальных предприятий в повышении их рентабельности, низкий уровень внедрения энергосберегающих и других прогрессивных технологий, ограниченный перечень качественно предоставляемых услуг;
- низкая информированность населения об особенностях и проблемах функционирования ЖКХ;

отсутствие программы комплексного развития системы транспортного обслуживания населения;

- плохое состояние дорог;
- недостаточное обеспечение автовладельцев гаражами, автостоянками, местами временной парковки автомашин;
- высокая степень изношенности сетей водопровода, систем теплофикации, канализации и, как результат, значительные потери энергоресурсов и воды, угроза возникновения чрезвычайных ситуаций.

Названные проблемы имеют многолетнюю историю. Именно они и привели к необходимости реформирования ЖКХ, которое началось в 90-е годы XX века. Начальные идеи реформы были заложены в двух законах РФ: «О приватизации жилищного фонда в Российской Федерации» от 4 июля 1991 года и «Об основах федеральной жилищной политики» от 24 декабря 1992 года. В них впервые были сформулированы основополагающие принципы реформы. Сама же Концепция реформы жилищно-коммунального хозяйства одобрена Указом Президента РФ от 29 апреля 1997 года №425 с дополнениями, внесенными Указом Президента РФ от 27 мая 1997 года № 5208 «О реформе жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации». Приняты постановления Правительства РФ, направленные на реализацию положений перечисленных актов.

Основными направлениями реформы в области жилищно-коммунального хозяйства в начале 90-х годов являлись перевод отрасли в режим безубыточного функционирования, приватизация жилищного фонда и передача его в управление жильцам.

Однако указанный подход не учитывал падение реальных денежных доходов населения, обнищание основной его массы, оставил в стороне принципы социальной защищенности. В 1996 г. стало ясно, что население в ближайшее время не сможет полностью оплачивать издержки по содержанию жилья и поставкам коммунальных услуг. В связи с этим переход жилищно-коммунальной сферы в режим бездотационного функционирования был перенесен на 2003 год, а позднее на 2005.

Приватизация жилищного фонда до 1994 года развивалась достаточно высокими темпами, так как была адекватно воспринята большей частью населения. Однако создать вторичный рынок жилья при низкой обеспеченности населения площадями и сравнительно равномерном их распределении между семьями не удалось. Негативным следует признать и хаотичность проведения приватизации, а также непроработанность вопросов управления жилищным фондом, в домах которого оказались квартиры разных собственников.

Таким образом, направленность реформирования в 1992 - 1997 гг. имела следующие особенности:

1. Реформа ЖКХ рассматривалась как самостоятельно организуемое преобразование в сфере ЖКХ, а не как составной элемент общей системы социально-экономического реформирования.

2. Реформа по существу сохраняла затратный механизм, перенося при этом «центр тяжести» по оплате услуг ЖКХ с государства на население.

3. Концепция реформы не учитывала научно-технический и социально-экономический прогресс как основу повышения эффективности ЖКХ.

4. Внедрение рыночных элементов в систему ЖКХ не связывалось должным образом с повышением эффективности и качества услуг.

5. Реформа ЖКХ преимущественно рассматривалась с позиций рыночной экономики без учета социальной защиты населения.

В настоящее время имеются два альтернативных подхода к реформированию жилищно-коммунальной сферы. Согласно первому из них приоритет отдается снижению расходов бюджета в части финансирования жилищной сферы для освобождения средств, которые могут быть направлены на социальные нужды и на другие жизненно важные потребности населенных пунктов. Признавая актуальность и обоснованность такого подхода, отметим, что практически он может быть реализован путем переложения чрезмерно высоких издержек городского хозяйства на плечи потребителей и соответствующего повышения тарифов на жилищно-коммунальные и прочие услуги.

При использовании второго подхода приоритет отдается структурной перестройке хозяйственных отношений в жилищно-коммунальном секторе путем его демонополизации, повышения эффективности управления, создания конкурентной среды, действенного ресурсосбережения и т.п. Совершенствование тарифной политики и увеличение доли платежей населения за жилищно-коммунальные услуги также является составной частью реформ, но повышение тарифов должно проводиться только по исчерпанию возможностей комплекса экономико-организационных и институциональных мер, не затрагивающих непосредственно интересов населения и создающих условия для снижения уровня затрат и повышения эффективности функционирования предприятий городского хозяйства.

Эффективность проведения реформы во многом зависит от научно-методического уровня ее проработанности и характера реализации. Необходимым условием обоснованности принимаемых управленческих решений является формирование целевого блока реформирования жилищной сферы. Важнейшей стратегической целью развития жилищной сферы является повышение качества жизни населения путем улучшения жилищных условий, повышения сохранности жилищного фонда и уровня жилищно-коммунального обслуживания граждан в соответствии с действующими стандартами качества. Исходя из цели формируются основные задачи:

- снижение производственных издержек;

- смягчение для населения негативных последствий реформы;
- повышение качества жилья;
- повышение качества коммунальных услуг по водо-, газо-, электро- и теплоснабжению;
- повышение качества содержания придомовых территорий и др.

Включение качественных целей позволяет перейти на принципиально иной уровень управления данной системой, но это связано с трудностями количественной оценки качественных параметров. Для ее решения предлагается использовать квалиметрические методы определения качественных показателей, методы экспертных оценок и социологические опросы потребителей.

В работе В. В. Бузырева и В. С. Чекалина предлагается структура программы реформирования ЖКХ города и последовательность её разработки. Данный алгоритм был усовершенствован и применен к разработке программы инновационного развития отрасли на уровне региона. Обоснованный подход к проведению преобразований в жилищной сфере предполагает наличие системы принципов, которые и должны быть положены в основу реформ. Важнейшими принципами реформирования жилищной системы служат: целенаправленность, системность и комплексность, социальная ориентация, эффективность и ряд других.

1. Реформа ЖКХ считается как одним из основных назначений социально-экономического развития российского общества.

2. Реформа ЖКХ является одним из важнейших факторов социальной защиты населения и стабилизации социально-экономических процессов.

3. Реформирование ЖКХ имеет двойственную природу: развитие рыночных отношений и социальная защита уязвимых слоев населения.

4. Государство несет ответственность за проведение реформы, определяет концепцию и этапы ее проведения.

5. Концепция реформирования ЖКХ должна включать комплекс мероприятий: экономических, организационных, информационных, социально-психологических и т.д. Важное значение имеет психологическая подготовленность и информированность людей о проводимых преобразованиях.

6. Построение реформы должно происходить на тщательно проработанной правовой и нормативной основе.

7. Учитывая масштабность проводимой реформы, территориальные (региональные) различия в социально-экономических, демографических и географических условиях, темпы проведения реформы должны быть, дифференцированы по субъектам РФ и муниципальным образованиям.

Основные принципы проведения институциональных преобразований муниципального жилищно-коммунального комплекса (ЖКК) сформулированы А. В. Черепановым:

1. Экономическая обоснованность, что означает важность выбора таких форм институциональных преобразований, которые бы императивно исходили из необходимости относительного снижения доли бюджетных ассигнований на содержание предприятий ЖКК, предполагали бы привлечение внешних инвестиций на приемлемых для отрасли условиях, экономичное ведение хозяйствования;

2. Конкурсность, означает, что местные власти главное внимание обращают на привлечение в сферу ЖКК собственников, предлагающих наиболее эффективные программы реформирования предприятий, а также соответствующие гарантии их выполнения.

3. Управляемость- подразумевается, что сохранение контроля местных органов власти над деятельностью приоритетных для территории предприятий ЖКК путем участия в их капитале, использования договорных форм взаимодействия.

4. Корпоративность, предполагает уже на стадии приватизации учет необходимости будущей кооперации (интеграции) с предприятиями данной и смежной отраслей.

5. Развитие конкурентной среды.

Системный подход, в свою очередь, предусматривает использование принципов комплексности, преемственности. Рассмотрение реформы в жилищно-коммунальном комплексе должно осуществляться во взаимосвязи с реформами всех других сфер города, региона, не исключая взаимосвязи с социальными, экономическими, политическими и другими реформами. Реализация принципа управляемости программой данной реформы предполагает создание специального организационного аппарата и необходимых организационно-методических документов, регламентирующих порядок и определяющих персональную ответственность участников программных работ.

Принцип оптимальности ориентирует на получение максимальных результатов от осуществления реформы сферы ЖКХ путем выбора наилучшего из вариантов, который позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами времени и ресурсов. Из принципа гласности следует необходимость привлечения к рассмотрению программных документов реформы сферы ЖКХ ученых и специалистов, а так же информирования населения о ходе работ, связанных с проведением реформы.

В ходе реформирования ЖКХ стали выявляться проблемы, вызванные непроработанностью концепции реформы или её ненадлежащим исполнением. Так, качество проживания населения в значительной мере определяется надежностью работы систем инженерного оборудования. А на сегодняшний день планово-предупредительный ремонт сетей и оборудования систем водоснабжения и коммунальной энергетики заменен аварийно-восстановительными работами, единичные затраты на проведение которых в 2,5 — 3 раза выше, чем затраты на плановый ремонт

таких же объектов. Это ведет к лавинообразному накоплению недоремонта и снижению надежности работы всех систем. Утечки и неучтенный расход воды в системах водоснабжения составляют в год в среднем по России 15% от общего объема всей подачи, в ряде городов этот показатель достигает 30%. В этих условиях жилищно-коммунальные предприятия, естественно, не имеют экономических стимулов для оптимизации структуры тарифов и снижения нерациональных затрат материально-технических ресурсов.

В жилищной сфере не удастся в полной мере воспользоваться преимуществами развития конкурентных рынков управления и эксплуатации жилья, поскольку в условиях нестабильного и недостаточного финансирования оказалось невозможным добиться полноценных договорных отношений. Невыполнение бюджетом своих обязательств и отсутствие эффективных и прозрачных процедур формирования и изменения тарифов обуславливают непривлекательность отрасли для частных инвестиций. К настоящему времени жилищно-коммунальная сфера стала тормозом социального и экономического развития страны. Все это свидетельствует о системном кризисе в отрасли и межотраслевом характере возникших проблем, для преодоления которых требуется взаимосвязанная по направлениям и уровням программа действий.

Проведенная реформа выявила такие недостатки как несбалансированность тарифной политики, отсутствие заинтересованности в сокращении потерь тепла, воды, электроэнергии и газа, и высокая доля в бюджетах регионов расходов на ЖКХ.

Следствием этого является появление двух тенденций, которые сказываются отрицательно в поведении поставщиков услуг. Первая — ориентированность производителей услуг на затраты, которая выражается в стремлении обосновать более высокий уровень расчетной цены путем завышения затрат, включаемых в себестоимость, а также размера средств, необходимых для развития производства, что негативно отражается на уровне эффективности коммунального производства. Вторая тенденция — противостояние предприятий политике ресурсосбережения, проявляющееся в стремлении при любой цене отпускать потребителям большее количество продукции (услуг), не считаясь с фактическими потребностями в коммунальных услугах. В основе этих тенденций лежат экономические интересы производителей.

Следовательно, необходимо создание новых экономических механизмов, которые определяют заинтересованность предприятий ЖКХ в снижении издержек, повышении эффективности и качества обслуживания.

Главными факторами, тормозящими реализацию реформы, по мнению Н.П. Бочарова являются следующие:

1. Накопившийся за предшествующие годы объем «недоремонта» жилищного фонда из-за не проведенных своевременно ремонтно-восстановительных работ.

2. Низкий уровень населения, не позволяющий в полном объеме возмещать затраты на эксплуатацию жилищного фонда.

3. Использование устаревших технологий по сбору и обработке информации о жилищном фонде, расчету коммунальных платежей, расчетам с арендаторами, сведений о проживающих и т.п.

4. Отсутствие оперативности в получении информации из разных звеньев жилищно-эксплуатационной организации, и как следствие, трудности осуществления контроля деятельности предприятий.

Для реформирования системы ЖКХ необходимо совершенствование внешних и внутренних факторов. К факторам внутренней среды, отнести состояние жилищного фонда, Вторым фактором является состояние материально-технической базы ЖКК. Оно характеризуется высоким уровнем износа коммунальной инфраструктуры. Следующим фактором можно назвать структуру управления муниципальным жилищно-коммунальным комплексом города. В её составе собственник жилищного фонда, других объектов недвижимости, заказчики жилищно-коммунальных услуг и подрядные организации, обеспечивающие их предоставление. Однако введение новой системы управления привело к двойному взиманию НДС при разделении функций заказчика и подрядчика. Следует отметить также, что существуют более совершенные модели управления, способствующие привлечению и эффективному использованию инвестиций в управляемой подсистеме.

Четвертый фактор - финансово-хозяйственный механизм ЖКК. , Ещё одним фактором внутренней среды является персонал ЖКК, его качественные характеристики и уровень эффективности использования его труда. Отмечается, что численность персонала на 1000 обслуживаемых жителей в 1,5-2 раза выше, чем в аналогичных европейских предприятиях. Это свидетельствует о низком уровне квалификации работников ЖКК и неэффективной системе кадрового менеджмента. В целом следует отметить кризисное состояние внутренней среды ЖКК.

К факторам внешней среды, определяющим эффективность работы относятся:

1. Жилищный фонд, находящийся в частной собственности.

2. Потребители, включая население с низким среднедушевым доходом.

3. Конкуренты, которые у ЖКК практически отсутствуют. В муниципальном хозяйстве - только начинает формироваться конкурентная среда путем проведения конкурсов на получение заказа подрядными организациями.

4. Поставщики материалов, оборудования и технологий для предприятий ЖКК — это отечественные и зарубежные предприятия и торговые посредники, которые могут поставлять на рыночных условиях продукцию различного качественного уровня, в том числе, основанную на

новейших научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках.

5. Банки, предоставляющие кредиты на рыночных условиях.

6. Учреждения образования, осуществляющие подготовку и повышение квалификации специалистов высшего и среднего звена, а также рабочих и служащих.

7. Органы государственного управления. К ним относятся государственные органы общего управления - Госдума РФ, Правительство РФ, Министерство экономического развития и Министерство финансов. Специализированным органом управления является департамент строительства и ЖКХ Министерства регионального развития. Деятельность органов государственного управления - важнейший фактор внешней среды. Именно недостаточное управляющее и регулирующее воздействие государства на систему ЖКК в условиях плановой экономики и особенно в 90-е годы привело к кризисному состоянию факторов внутренней среды этой отрасли российской экономики.

Сложность современного этапа реформирования жилищно-коммунальной сферы заключается в том, чтобы установить обоснованные связи между основными структурно-образующими элементами экономического механизма, с одной стороны, и формирующимся характером рыночных взаимоотношений, с другой.

Таким образом, выделим следующие основные задачи, которые должны быть решены в процессе рыночных преобразований экономического механизма ЖКХ:

- совершенствование системы управления ЖКХ региона на основе современных достижений менеджмента, средств информатизации и телекоммуникации;
- разработка нового эффективного механизма финансирования предприятий ЖКХ;
- определение путей повышения эффективности деятельности предприятий отрасли;
- поиск рационального соотношения форм собственности в ЖКХ;
- оказание реальной помощи органами государственной власти и местного самоуправления жилищно-коммунальному хозяйству;
- выработка оптимальных методов стимулирования демонополизации и развития конкуренции в этом секторе экономики;
- решение проблем, связанных с капитальным ремонтом основных фондов отрасли;
- восстановление системы подготовки кадров для работы на предприятиях данного комплекса;
- совершенствование нормативно-правовой базы;

- решение проблем социальной защиты населения и финансовой безопасности предприятий ЖКХ и другие.<sup>15</sup>

### **Вопросы к кейсу:**

1. Поясните, кто, по- вашему мнению, должен решать проблемы в управлении в сфере ЖКХ?
2. Как можно разрешить вышеперечисленные проблемы в сфере жилищно – коммунального хозяйства?
3. Что необходимо сделать руководству муниципальных образований для повышения эффективности деятельности в сфере ЖКХ?
4. какие меры должны быть приняты руководством компаний, обслуживающим жилищно – коммунальный комплекс?
5. Поясните, кто должен разрешить основные поставленные задачи, предложенные в конце кейса.

## **ГЛАВА 10. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РУКОВОДСТВО В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

### **10.1 Управление в строительной отрасли**

Управление в строительстве, представляет собой систему мер воздействия на производственные коллективы или на отдельных работников с целью достижения высоких результатов в производственно - строительной деятельности.

В научном плане управление в строительстве представляет собой систему знаний о закономерностях развития систем и методов управления. Необходимо знать, что главной целью управления является создание эффективных управленческих структур способных четко управлять объектами строительства, в качестве которых выступают прежде всего производственная деятельность строительных организаций, выполнение ими запланированных программ по строительству, реконструкции и техническому перевооружению.

При этом основным управляющим звеном являются субъекты управления – это руководители строительных организаций различного уровня (начальники СМУ, начальники участков, прорабы, мастера, начальники отделов и др.). Субъекты управления создают аппарат управления (участки, подразделения, отделы и др.), имеющий название организационная структура.

В управленческой науке принято выделять и предмет управления, которым в строительных организациях является производство (это и

---

<sup>15</sup> При использовании материалов <http://www.studfiles.ru/preview/4603641/>

подготовка строительства, его материально-техническое обеспечение, грамотное выполнение строительно-монтажных работ, развитие самой строительной организации) и экономические процессы (заключение контрактов, финансовые расчеты за выполненные работы и др.).

Таким образом, главной задачей управления строительством является эффективное функционирование строительной организации с обязательным техническим и социальным развитием, что может быть достигнуто внедрением новых технологий, четкой организацией и управлением. Можно выделить три главные задачи управления строительной организации:

1. Организационные – сетевое или календарное планирование, применение передовых технологий и машин, материально-техническое снабжение и др.

2. Производственные – составление недельно-суточных графиков работы, расстановка бригад по участкам, захваткам; оперативная корректировка сбоев в работе и др.

3. Экономические – формирование баланса, производственной программы, разработка мер по повышению производительности труда, определение точки безубыточности и др.

Следует учитывать и то, что строительная организация представляет собой сложную систему, имеющую большое число связей и взаимоотношений с другими организациями. Поэтому в управлении ею необходим системный подход, предполагающий, что принимаемые решения будут обязательно согласованы со всеми уровнями хозяйствования, как с высшими, так и с низшими. Эффективность управленческих решений в строительстве обуславливается правильным подбором и расстановкой кадров, системой морального и материального поощрения, принятия решений после рассмотрения различных вариантов с выбором наиболее оптимального. Все строительные организации представляют собой производственные системы, элементами которых являются СМУ, участки, бригады и т.п.

Появление в России рыночных отношений привели на первых порах к стагнации строительства, а в последние годы к активизации на новых условиях хозяйствования.

Главными принципами управления строительством на современном этапе являются:

1) принцип полной материальной ответственности;  
2) принцип полной хозяйственной самостоятельности всех участников;

3) принцип безусловного выполнения всех запланированных мероприятий. Основную экономическую ответственность несет инвестор (заказчик), который определяет стоимость объекта, сроки его возведения. Другие участники строительства – проектные, изыскательские, СМО, снабженцы и транспортники несут такую же ответственность по своим договорам и обязательствам.

Выполнение строительных работ может осуществляться различными способами – подрядным, хозяйственным или смешанным. В первом случае инвестор заключает договор подряда с организацией, которая будет выполнять все строительно-монтажные работы. В обязанности заказчика входит предоставление строительной площадки, проектной документации, обеспечение финансирования и др. Он же осуществляет контроль за ходом работ и приемку законченного объекта в эксплуатацию. Строительная организация в этом случае называется генеральным подрядчиком. Для выполнения некоторых работ генподрядчик вправе привлекать на условиях договора подряда так называемые субподрядные организации, которые в установленные договором сроки обязаны выполнить соответствующие работы (как правило, специализированные – установка оборудования, подключение сетей, установка лифтов и т.д.)

Хозяйственный способ строительства объектов предполагает осуществление работ силами подразделений, имеющих у инвестора .

Смешанный способ предполагает сочетание обоих вышеуказанных способов. Основным органом управления строительством в России является государственный орган – Федеральное агентство РФ по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству (Росстрой).

## **10.2. Инжиниринг как инструмент перспективного развития строительных компаний**

Формирование и обеспечение эффективного управления в строительстве является объективной и закономерной потребностью современного развития строительной отрасли.

Инжиниринг представляет собой комплекс услуг, связанный с реализацией на коммерческой основе управленческих, технических, организационных и экономических проектов. Инжиниринг как одно из перспективных направлений деятельности рыночной инфраструктуры охватывает весь жизненный цикл проектов, включая выработку концепции, технико-экономическое обоснование, стадию проектирования, ввод в эксплуатацию, совершенствование производства и систему управления.

Переход на рыночные отношения внес принципиальные изменения в структуру и состав участников инвестиционно – строительного процесса. Организовались новые формы бизнеса – «девелоперы», в рамках которого осуществляются все стадии инвестиционного процесса. Объективная необходимость в инжиниринговых услугах многократно возросла.

Использование инжиниринга происходит по двум основным формам:

1. Насыщение специализированными инжиниринговыми фирмами, как самостоятельными субъектами хозяйствования. Инжиниринг относится к разряду эффективной управленческой интеллектуальной деятельности. Услуги, предоставляемые инжиниринговыми фирмами:

- консультации, изыскания на стадии осуществления проекта;
- услуги, связанные с непосредственным выполнением проекта, сооружением и эксплуатацией проекта

Руководство специализированных инжиниринговых структур позволяет:

- планировать инвестиционный процесс и эффективно организовывать деятельность участников ее реализации, исходя из конечных целей, в интересах каждого участника и государства.
- объединять усилия всех участников для достижения конечной цели инвестиционного проекта;
- повышать уровень управляемости участников реализации инвестиционного проекта, за счет четкой организации и координации работ на каждом этапе инвестиционного цикла;
- обеспечить рациональное использование ресурсов, необходимых для реализации инвестиционного проекта.

2. Создание в составе крупных и средних специализированных подрядных организаций, подразделений способных удовлетворять потребности в профессиональных услугах (табл. 7).

Главные качественные отличия профессионального управления строительством при участии инжиниринговых фирм заключаются:

- высокий уровень подготовки проект – менеджеров и работников этих фирм, знание ими технических приемов в сочетании с большим практическим опытом для нахождения эффективных и оптимальных решений в каждой конкретной ситуации;
- полное доверие заказчика профессиональному управляющему строительством, передача практически ему всех полномочий по управлению строительным контрактом.

Основу управления строительным производством в современных условиях выполняет управляющий строительством.

Управляющий строительством, как правило, приглашается для управления крупной и сложной стройкой. Управляющий строительством является юридическим лицом и новым участником строительства, его права и обязанности перед заказчиком определяются специализированным контрактом. Управляющий строительством не только разрабатывает оптимальные решения, но и организует систему оперативного мониторинга их выполнения. В отличие от традиционных менеджеров, которые контролируют строительство, опираясь на данные периодического учета, ликвидируют возникающие отклонения от плана.

Таблица 7

**Основные мотивы развития инжиниринга в специализированных  
строительных организациях**

Область исследования	Причины возникновения инжиниринговых организаций	Возможности решения возникающих проблем
Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недогруженность производственного аппарата;</li> <li>- текущие финансовые затруднения;</li> <li>- низкая эффективность;</li> <li>- низкое качество работы и претензии со стороны потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсификация производства путем привлечения инжиниринговых служб;</li> <li>- грамотный подбор персонала;</li> <li>- организация контроля за издержками производства;</li> <li>- комплексный анализ и разработка программы повышения эффективности производственной деятельности;</li> <li>- обоснование эффективности инвестиционных проектов</li> </ul>
организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность нормативной базы и правового регулирования деятельности;</li> <li>- несовершенство сложившейся организационной структуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание мобильных структур;</li> <li>- оказание помощи в повышении квалификации переподготовки кадров и управленческого персонала</li> </ul>
управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая культура и неэффективность управленческого труда;</li> <li>- большая текучесть кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка более совершенных структур управления;</li> <li>- установление более эффективных деловых связей;</li> <li>- организация эффективной межхозяйственной корпорации;</li> <li>- использования эффективной системы оплаты и стимулирования труда;</li> <li>- помощь во внедрении мирового передового опыта</li> </ul>

Профессиональный управляющий строительством использует в работе текущую информацию, позволяющие ему предвидеть возможные отклонения и принимать соответствующие предупредительные решения по ликвидации отклонений. Отсутствие отклонений свидетельствует о высшей квалификации управляющего строительством, а организованная им система заслуживает наивысшей качественной оценки – высший уровень управления.

Управление строительством с помощью управляющего упорядочивает строительный процесс во всех фазах и приближает его к более ритмичному, хорошо налаженному производственному процессу.

Традиционно строительство оценивается как трудно управляемый процесс, подвергаемый воздействию многочисленных факторов, последствия которых невозможно предвидеть.

Подход профессионального управляющего строительством предполагает, что строительство – что это процесс, вполне поддающийся управлению, весь вопрос в качестве выполнения функций управления.

Передача всех функций управления профессиональному управляющему, по мнению многих специалистов, исправляет распространенную ошибку заказчиков, заключающуюся в том, что строительством можно управлять, не будучи строителем.

Профессиональный управляющий строительством, единственный, кто видит проблему в целом, и имеет возможность и полномочия руководить действия каждого участника так, чтобы эти действия были вкладом в сокращение всего цикла строительства и не препятствовали другим действиям участников.

Профессиональный управляющий строительством способен использовать индивидуально типовую документацию объекта, максимально усовершенствовав ее, учитывая при этом конкретную специфику каждого объекта.

Разнообразие объектов и условий строительства определили два вида хозяйственно – правового статуса управляющего строительством. Он может выступать в роли генподрядчика, совмещая управление проектирование и строительством (включая работы, выполненные собственными силами и субподрядные), и осуществляя прямые связи и расчеты с заказчиком за руководимые им работы. Здесь его ответственность максимальна.

К важнейшим преимуществам организации управления строительством для государственных и федеральных нужд посредством инжиниринговых фирм можно отнести:

- повышения организации управления инвестиционным циклом за счет концентрации высококвалифицированных кадров профессиональных управляющих, которые должны являются универсальными специалистами в целях развития системы повышения их квалификации;
- наличие предпосылок для формирования информационной базы, систематического обобщения, накопления и использования передового отечественного и зарубежного опыта;
- гарантию объективности и независимости принимаемых управленческих решений;
- демонополизацию инвестиционного и строительного рынка, развитие конкуренции между предприятиями и организациями строительного комплекса, за счет предоставления права управляющим строительством самостоятельно подбирать исполнителей работ на конкурсной основе;

- надежность контроля и высокая гибкость управленческой структуры и оперативность реагирования на отклонения состояния объекта управления от запланированного;

- сокращение продолжительности инвестиционного проекта за счет предотвращения «не состыковок» между отдельными стадиями и сферами инвестиционного цикла, более четкой координации деятельности всех участников реализации инвестиционного проекта.

Управление строительством несложных объектов может быть достаточно успешно организовано подрядной организацией или заказчиком по традиционной схеме.

Таким образом, можно сделать следующие основные выводы:

1. Развитие инжиниринга специализированных строительных организациях как важнейшую форму диверсификации производства и повышения уровня конкурентоспособности специализированных строительных организаций

2. Наличие в составе специализированного строительного предприятия инжинирингового подразделения:

- значительно расширяет возможности самой строительной организации в переговорах и проведению торгов, поскольку позволяет значительно лучше изучить объект тендера, уточнить физические объемы работ, условия их осуществления и стоимость их выполнения;

- позволяет в полном объеме изучить и оценить возможные риски, последствия их наступления, что существенно повышает устойчивость и конкурентоспособность самой строительной организации;

- позволяет обслуживать не только собственные нужды, но и дает возможность оказывать инжиниринговые услуги множеству других специализированных подрядчиков, которые сами не в состоянии содержать свои инжиниринговые подразделения, хотя и нуждаются в профессиональных услугах.

- является совершенно необходимым условием, как с точки зрения конкурентоспособности на отечественном строительном рынке, так и для перспектив выхода на строительные рынки ближнего и дальнего зарубежья.

- способствует к повышению восприимчивости к инновациям, поскольку эти структуры являются проводниками новых технологий, материалов, форм и методов управления и эффективного руководства, что является главной составляющей в конкурентной борьбе;

- обеспечивает сокращение продолжительности работ специализированным строительным организациям приблизительно на 10 – 15% и снижение совокупных затрат на 8 – 10%;

- существенно повышает надежность, способствуя строгому выполнению его договорных обязательств, что существенно увеличивает конкурентоспособность строительной организации;

- кардинально усиливает контроль за качеством работ, регламентируя периодичность и глубину проверок.

3. Гарантии трудящимся от удорожания жизни.

4. Стабилизация состава работников, поскольку во всех строительных организациях рабочие одной специальности будут получать одну и ту же почасовую оплату труда, что автоматически предотвращает текучесть работников, которые перебегают из одной организации в другую с целью получения высокой зарплаты.

5. Существенное упрощение всей системы сметного ценообразования и приведение в соответствие расходов по оплате труда со сметными расходами.

6. Упразднение разрядной сетки и переход к допуску только рабочих, имеющих лицензии на специализированные виды работ.

7. Важнейшим условием выживания всех строительных организаций является мобильность, поскольку строительный рынок не всегда может их обеспечить заказами в районах постоянной дислокации.

8. В изменившихся условиях хозяйствования многократно возросла объективная необходимость в привлечении управляющих строительством, поскольку в современных условиях и сокращения предприятий и перехода к мелким компаниям образовался своеобразный вакуум инжинирингового обслуживания.

#### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Перечислите основные принципы управления строительства?

2. Охарактеризуйте три главные задачи управления строительной организации?

3. Что такое инжиниринг?

4. Охарактеризуйте основные функции профессионального управляющего строительством?

5. Назовите две основные формы использования инжиниринга?

**Задание 1.** Постройте организационную структуру строительных организаций и спроектируйте цепочку руководящих связей компании?

**Задание 2.** Опишите «идеальный портрет» руководителя строительной организации.

## **ГЛАВА 11. ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО**

### **11.1. Изменение характеристик для развития инновационного лидерства**

Лидеры наиболее успешных современных организаций осознают, что внутренние изменения должны совпадать динамике внешней среды.

Многие компании вынуждены осуществлять трансформации даже не ради процветания, а просто, чтобы выжить в нынешних условиях. Стремительные технологические и рыночные изменения, глобализация экономики, рост электронного бизнеса создают не только новые возможности, но и угрозы для лидеров.

Серьезнейшая проблема современных организаций вызвана неудачной адаптацией к изменениям внешней среды. И главную роль в этом играют лидеры, ведь они должны подавать пример сотрудникам и мотивировать их, чтобы те стремились к изменениям. Как показывают исследования, успешно осуществляющий трансформации лидер обладает следующими характеристиками:

- старается поддерживать изменения, а не существующее положение вещей;
- проявляет смелость;
- верит в способность сотрудников взять на себя ответственность;
- способен сформировать и отстаивать ценности, поддерживающие адаптацию;
- может признать собственные ошибки и извлечь из них урок;
- способен осуществлять руководство в сложных, неопределенных и неоднозначных условиях;
- видит картину будущего и может доходчиво и живо описать ее.

#### **Проведение крупных изменений**

При осуществлении крупных изменений очень важно помнить: этот процесс имеет несколько стадий, каждая из которых весьма значима и занимает определенный промежуток времени. Именно лидеры несут ответственность за проведение сотрудников и организации через изменения.

В означенном процессе выделяется 8 этапов. Пропуск любого из них или ошибка на каком-то из этапов может зачеркнуть весь процесс.

1. На первом этапе доказывается необходимость серьезных изменений. Кризисы и угрозы способны ослабить сопротивление изменениям. Например, сотрудники «Американских авиалиний» с пониманием отнеслись к попыткам руководства осуществить трансформации, потому что после 2001 года компания потеряла миллиарды долларов и без значительных изменений своего бизнеса могла бы просто не выжить. Однако когда организация не находится в кризисном состоянии,

лидерам приходится доказывать подчиненным необходимость изменений. Они должны точно оценить внешнюю и внутреннюю среду, в том числе условия конкуренции, рыночную позицию, социальные, технологические и демографические тенденции, прибыли и убытки, операции и другие факторы. После определения возможности возникновения кризисов или проблем лидеры обязаны в доступной форме изложить всем сотрудникам свои выводы.

2. На втором этапе создается мощная коалиция для управления процессом изменений и поддержания работы в командах. Достижение успеха обеспечивается единством сотрудников и их стремлением к трансформациям. Особенно это касается менеджеров среднего и низшего звена. Часто весьма полезными могут оказаться общие собрания, на которых оцениваются проблемы и находятся методы их решения. Например, в MasterBrand Industries трансформации начались с собрания 75 менеджеров. Они подтвердили необходимость изменений и обсуждали способы превращения компании в обучающуюся организацию.

3. На третьем этапе создается образ будущего и формулируется стратегия. Картина будущего мотивирует и вдохновляет сотрудников. Например, Эл Уэст (Al West), главный исполнительный директор компании SEI Investments (эта фирма занимается разработкой программ для инвестиционных отделов банков), создал концепцию организации нового типа, которая должна была быстро реагировать на изменения потребностей клиентов, предлагая им новые продукты и услуги. В рамках этой концепции предполагалось устранить старые иерархические структуры и сформировать саморегулирующиеся команды, непосредственно взаимодействующие с потребителями.

4. На четвертом этапе лидеры используют каждую возможность, чтобы рассказать сотрудникам об образе будущего и стратегии. В это время участники коалиции стараются быть примером для всего персонала, демонстрируя новые формы поведения. Они должны напоминать подчиненным о картине будущего и стратегии при каждом удобном случае. Трансформации невозможны без поддержки со стороны сотрудников.

5. На пятом этапе сотрудникам передаются властные полномочия, чтобы они могли воплотить в жизнь образ будущего. Необходимо устранить стоящие на пути изменений препятствия, а это может потребовать пересмотра существующих систем, структур или процедур. Когда сотрудники обладают необходимыми знаниями и ресурсами и представляют себе направление работы, они способны достичь поставленных целей. Так, в Yellow Freight была внедрена новая информационная технология. При ее помощи рабочие могли быстро решать проблемы обслуживания потребителей. Система менеджмента также была изменена — это предоставило сотрудникам возможность принимать самостоятельные решения, не дожидаясь одобрения начальства.

6. На шестом этапе лидеры стремятся сконцентрировать внимание подчиненных на первых небольших успехах, которых удалось достичь. Они планируют пусть небольшие, но ощутимые улучшения и осуществляют их. Крупные изменения занимают много времени, а если люди не видят результатов своих усилий, их энтузиазм иссякает. Поэтому лидеры должны отмечать даже небольшие положительные сдвиги и заострять на них внимание сотрудников. Прекрасно проявил себя в этом контексте руководитель Монетного двора США Филип Дил (Philip Diehl). Он решил трансформировать устаревшую и усложненную бюрократическую структуру и создать динамичную организацию, способную предоставлять первоклассный сервис различным группам клиентов и особенно нумизматам. Дил публично заявил, что первая цель Монетного двора — выполнять 95% заказов в течение шести недель. Хотя такой срок может показаться слишком долгим для современного бизнеса с его стремительными темпами, это уже являлось заметным улучшением для Монетного двора. Достижение первой цели вдохновило сотрудников и позволило продолжить поступательное движение.

Подобные улучшения вселяют энтузиазм в людей и помогают им поверить в возможность крупных изменений.

7. На седьмом этапе происходит консолидация улучшений, решаются более серьезные проблемы и осуществляются более крупные изменения. Лидеры трансформируют ни одну из них, системы и структуры, еще не соответствующие картине будущего, но уже не противоречащие ей. Они поддерживают сотрудников, способных воплотить эту картину в жизнь. На этом этапе может происходить оживление производственных процессов за счет реализации новых проектов. Например, Филип Дил, возглавляющий Монетный двор, поставил перед командой топ-менеджеров задачу разработать стратегию, которая соответствовала бы созданной им картине будущего. В результате в организации было сформировано три отделения: современных денежных знаков, нумизматики и реставрации, что позволило существенно улучшить качество сервиса.

8. На восьмом этапе новые методы утверждаются в корпоративной культуре. Это завершающая стадия закрепления изменений. Старые привычки, ценности, традиции, убеждения уходят в прошлое, уступая место новым. Сотрудники рассматривают изменения не как что-то временное, а как необратимый процесс. В это время лидеры должны обеспечить преемственность поколений, чтобы организация и в будущем могла с успехом продолжить свое развитие.

Указанные стадии процесса изменений постоянно накладываются друг на друга, но при этом каждая из них имеет свое значение. В некоторых случаях лидеры проводят резкие трансформации одновременно всех частей организации, в других — осуществляют постепенные изменения.

## 11.2. Стратегии повседневных изменений

Иногда лидеры осознают необходимость крупных изменений, но видят, что те ограничиваются различными обстоятельствами, либо понимают: резкие трансформации вызовут сопротивление сотрудников. Умелый лидер постоянно работает над устранением нежелательных установок, убеждений и форм поведения подчиненных. Когда такая работа становится повседневной, она дает кумулятивный эффект, что позволяет добиться значительных изменений.

Лидеры могут научиться использовать повседневные стратегии: они способны оказать заметное воздействие на всю организацию.

Стратегии варьируются от индивидуальных действий лидера, приводящих к постепенным изменениям в его работе, до оказания прямого влияния на сотрудников.

Ниже описывается каждая из стратегий.

- Яркое самовыражение. Данная стратегия предполагает, что нестандартное поведение лидера будет отражать его ценности и убеждения и служить примером для подчиненных. Такое поведение может не соответствовать ожиданиям окружающих и заметно отличаться от их обыденных действий. Например, руководитель компании, появляющийся на работе в джинсах и свитере (что символизирует стремление создать непринужденную атмосферу), поначалу вызывает недоумение у сотрудников, привыкших носить строгие деловые костюмы. В другом случае лидер своими действиями подает пример установления баланса между работой и личной жизнью. Так, топ-менеджер одной крупной компании стал регулярно покидать офис в 18 часов, а дома на весь вечер отключал телефон, чтобы его не тревожили деловыми звонками. Первое время такое поведение вызывало раздражение у коллег, вечно погруженных в производственные проблемы. Однако вскоре они увидели, что топ-менеджер повысил свою продуктивность, и это подвигло их последовать его примеру.

- Вербальное джиу-джитсу. В рамках этого метода лидер выступает как оппонент людей, имеющих негативные установки и убеждения. При этом он старается, чтобы его противодействие бросалось в глаза окружающим. Этот метод оказывается особенно полезным в случаях дискриминации.

- Противодействие оппонентам. Этот метод предполагает налаживание сотрудничества с целью мотивировать подчиненных.

- Создание стратегических альянсов. Формируя стратегические альянсы, лидеры изменений взаимодействуют с окружающими людьми, способными быстро решать важные для намеченных изменений вопросы. Для этого требуется умение проводить целенаправленную политику и

налаживать конструктивные взаимоотношения с сотрудниками. Лидеры заручаются поддержкой согласных с концепцией изменений людей. Кроме того, стратегический и эффективный руководитель стремится привлечь на свою сторону даже не разделяющих его идей сотрудников, поскольку в перспективе оппоненты могут стать союзниками.

### **11.3. Компетентность и компетенции как фактор развития инновационного лидерства**

В современной теории и практики управления значительное место уделялось понятию «компетентность». Модели компетентностей используются для реализации конкретных практических задач компании или ставятся в центр всех задач управления для эффективной работы организации.

В современных условиях сложилось так, что использование компетентности – это удел не только профессионалов руководителей или управленцев, но и линейных менеджеров компании на всех этапах работы.

Модель компетентностей универсальна, это основа построения для всех подсистем эффективного менеджмента.

Наиболее часто под этим понятием подразумевается знания, умения и навыки, способности и мотивы человека, необходимые для того, чтобы успешно справляться со своими должностными обязанностями.

Наряду с понятием «компетентность» широкое распространение получило понятие «компетенция». В их основе лежит латинский корень *compe* – «добиваюсь, советую, подхожу»<sup>16</sup>.

Иногда эти слова употребляются как синонимы, но большинство исследователей все – таки их различают.

Понятие компетенции, можно рассматривать с двух сторон, с одной компетенции обращенной к работе, а с другой, обращенной к человеку. Говоря о компетенции должности (рабочего места), имеется в виду требования для успешного выполнения работы.

Компетенция – это требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта. Эти качества, как правило, сочетают в себе знания, профессиональные навыки и индивидуально – типические и организационно – культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, определенной должности, в конкретной компании). Иногда компетенции могут быть описаны в виде модели профессионального поведения, необходимого для достижения определенных целей. Говоря о компетенции сотрудника, имеется в виду его способность и готовность к выполнению работы специфического вида с требуемым уровнем качества.

---

<sup>16</sup> Бояцис Р. Компетентный менеджер. М., 2008с. 352с.

Компетентность – это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и способностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) для конкретной должности или компании в целом.

Компетентности инновационного лидера – профессионала можно рассматривать в качестве инструментов реализации компетенции организации.

Кроме того, зачастую в терминологическую путаницу включают такое понятие как, профессионально важные качества, то есть качества человека, которые влияют на эффективность осуществления труда по его основным характеристикам. Это понятие также включает в себя соответствие профессионала условиям, предъявленным спецификой деятельности, законом, социально – экономическими и политическими факторами, общественным мнением и т.п.

Понятие профессионально важных качеств применимо к профессиональной деятельности в целом, если бы речь шла о руководителе, в общем.

В настоящее время корпоративным моделям компетенции отводится немаловажная роль в политике формирования инновационного лидерства. В управленческой практике модель профессиональной компетенции рассматривается как многоцелевой инструмент работы с подчиненными, ориентированный в конечном итоге на достижение установленной бизнес – стратегии. Результаты анализа компетенции используются на многих этапах работы – инновационного лидерства, с целью совершенствования отбора и найма, развития работников и вознаграждения.

Само понятие компетенции получило такую известность, потому что по своей сути оно относится к показателям труда. Оно напрямую связано с теми факторами, которые влияют на высокий уровень индивидуальных результатов работы, и как следствие, эффективности деятельности организации.

В отличие от понятия «квалификация», термин «компетенция» включает помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать логически мыслить, отбирать и использовать информацию.

В общепринятом представлении компетенции рассматриваются как характеристики, необходимые для успешной деятельности. Согласно данной трактовке, каждая компетенция представляет собой склейку профессиональных знаний, навыков, установок и ориентаций.

В рамках системы управления подчиненными в современной структуре организации выделяют три уровня развития знаний, умения и навыков специалистов:

1. оперативный уровень – специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации операций в рамках процедур отдельных кадровых процессов. По преимущественным задачам деятельности на оперативном уровне выделены две специализации: специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом.

2. тактический уровень – специалист, управляющий отдельными элементами и процессами системы управления, с учетом условий задаваемых внешней средой.

3. стратегический уровень – специалист, формирующий систему управления, соответствующий целям и задачам компании, инициирующий изменения по ее совершенствованию, осуществляющий контроль за ее функционированием.

Каждый уровень развития специалистов содержит два блока, знаний, умений, навыков:

- общие профессиональные знания, умения, навыки;
- специальные профессиональные знания, умения, навыки.

Практических приложений компетенций для инновационного лидерства множество. Компетенции тесным образом связаны со стратегией бизнеса, а значит, их основное предназначение – помогать в реализации стратегических целей компании и лидеру в ней.

Компетенции – это способность инновационного лидера и его подчиненных исполнять требуемый набор функциональных обязанностей в соответствии с определенным видением, миссией и ценностями организации.

Таким образом, в первую очередь в современных компаниях инновационный лидер использует компетентности с целью достижения общего видения миссии и поставленных задач организации и формированию ее организационной культуры. Компетентности дают ясное представление о стандартах успешного выполнения деятельности, позволяют повысить эффективность обучения персонала, ориентируя все обучающие мероприятия на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетентностях.

При оценке эффективности работы, заменившей во многих современных компаниях традиционную аттестацию, компетентности задают структуру для сбора информации о выполнении работы сотрудником и оценки исполнительского поведения. Компетентности лежат в основе центра оценки, призванного на основе разнообразных упражнений дать представление о поведении кандидата в рабочих ситуациях.

Таким образом, компетентности – это многофункциональный инструмент управления, ориентированный на практическую деятельность в организации. Одна из причин их популярности и применения инновационным лидером в том, что компетентности адаптированы к повседневной работе. Компетентности встраиваются в общую систему

управления лидером организации и направлены на достижение стратегических целей в организации.

Традиционно, основываясь на корпоративном уровне управления и уровне организационной культуре организации, выделяют следующие виды компетентностей:

1. Профессиональные компетентности используются не так широко, так как привязаны к конкретным должностям. Этот вид компетентности представляет собой набор личностных характеристик, способностей и мотивов, а также знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного управления на конкретной позиции.

2. Управленческие компетентности – это компетентности, необходимые для выполнения управленческих обязанностей инновационного лидера. Это наиболее сложный вид компетенций. Чаще всего управленческие компетентности представляют в виде многоуровневой структуры. На верхнем уровне находятся компетентности, которыми должны обладать все руководящие работники компании. Далее идут управленческие компетентности, соответствующие управленческим уровням компании – топ – менеджеров, менеджеров среднего звена и т.п. Последними в этой иерархии стоят специфические управленческие компетентности, характерные для конкретной специфической управленческой позиции. Сложность разработки этой модели состоит в том, чтобы не создать модель идеального руководителя, которую невозможно реализовать на практике, поэтому стоит включать в набор только те компетентности, которые можно читать необходимыми и достаточными.

3. Корпоративные компетентности наиболее широки по масштабу и высоки по организационному уровню, так как присущи всем руководящим должностям компании, которые находятся на всех уровнях организационной структуры. Ими должны обладать все, независимо от занимаемых ими должностей и выполняемых обязанностей. Корпоративные компетентности, как правило, наиболее понятны, лаконичны и легко осознаваемы всеми сотрудниками фирмы. Их предназначение в идентификации работника с корпоративными ценностями и корпоративной культурой организации. Информацию о корпоративных компетентностях организации можно получить, ознакомившись с ее корпоративной политикой и кодексами.

#### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Перечислите основные характеристики инновационного лидера?
2. Назовите основные этапы проведения крупных изменений?
3. Перечислите основные стратегии повседневных изменений инновационного лидерства?
4. Что такое компетенция?
5. Что относится к компетентности?

**Задание 1.** Опишите, какими компетенциями должен обладать руководитель в сфере ЖКХ? Опишите, какими компетенциями должен обладать руководитель в строительной отрасли?

### ЛИТЕРАТУРА

1. Анкона Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли. / Д. Анкона, Х. Бресман. – М.: Изд-во «Гревцов Паблишер», 2009.– 336 с.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Баркалов С. А. Лидерство и управление организацией: учебное пособие/ С. А. Баркалов [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 354с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 416 с.
6. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры – посредники превращают разногласия в возможности: пер. с англ. – М.: Манн, 2008
7. Данилин П. Инновационный путь России [Электронный ресурс]: монография/ Данилин П., Крышталь Н.— М.: Европа, 2008.— 80 с.
8. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. – М.: ЭКСМО, 2007.
9. Друкер П. Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 – 240 с.
10. Джей Эллиот Стив Джобс. Уроки лидерства [Электронный ресурс]/ Джей Эллиот, Уильям Саймон—М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013.– 227 с.
11. Занковский А.Н. Психология лидерства: учебник для бакалавров
12. и магистров / А.Н. Занковский.— М. : Институт психологии РАН, 2011.— 296 с.Иванова С. и др. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: Изд-во «Альпина Паблишерз», 2011. – 280 с.
13. Ильин В.А. Психология лидерства: учебник / В.А. Ильин. – М. : Изд-во «Юрайт», 2015. – 311 с.
14. Камынина Н.Н. Менеджмент и лидерство / Н. Н. Камынина, И.В. Островская, А.В. Пьяных. – М.: Изд-во ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 528 с.
15. Колношенко В.И. Лидерство менеджера: практикум / В. И. Колношенко, О.В. Колношенко; под общ. ред. Царегородцева. – М.: Изд-тво Московского государственного гуманитарного университета, 2015. – 160 с.
16. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Коробко В.И.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.

17. Кузес Дж., Познер Б. Вызов лидера. – М.: Юрайт, 2009.
18. Кузес Дж., Познер Б. Наследие лидера. – М.: Юрайт, 2009
19. Летуновский В. Менеджмент по Суворову. Наука побеждать. 0 М.: Альпина Паблишер, 2012.
20. Ли Б. Принцип власти. Влияние с уважением и честью. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
21. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / ред. Ван Книппенберг Даан, Майкл А. Хогг. – М.: Гуманитарный центр, 2012.
22. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми. / Дж. Максвелл. – М.: Изд-во «Попурри», 2006. – 368 с.
23. Максвелл Дж. Лидерство: учебник /Дж. Максвелл.–М.: Изд-во «Попурри», 2009. – 400 с.
24. Минаева Н.Л. Должностное лидерство в современных коммерческих организациях /Н.Л. Минаев. – М.: Изд-во МПСИ, 2009.– 176 с.
25. Пфеффер Дж. Власть. Почему у одних она есть, а у других нет. – М.: Карьера Пресс, 2012.
26. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ С. Иванова [и др.]— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 288 с.
27. Селезнева Е. В. Лидерство: учебник для бакалавров / Е.В. Селезнева. – М. : Изд-во «Юрайт», 2014. – 429 с.
28. Спивак В. А. Лидерство : учебное пособие для бакалавров /В.А.Спивак. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014. – 396 с.
29. Стивен К. Лидерство, основанное на принципах: учебник /К. Стивен.– М.: Изд-во «Альпина Паблишерз», 2011. – 312 с.
30. Стивен Р. Кови Семь навыков эффективных менеджеров [Электронный ресурс]: самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала/ Стивен Р. Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 88 с.
31. Таппин С. Уроки лидерства от топ-менеджеров крупных корпораций / С. Таппин, Э. Кэйв. – Минск: «Попурри», 2010. – 368 с.
32. Томас Р.Дж. Испытание лидерства. Опыт, ведущий к мастерству. – М.: Юрайт, 2009.
33. Улыбина Ю.Н. Школа воспитания хорошего менеджера [Электронный ресурс]/ Улыбина Ю.Н.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 97 с.
34. Уэлтер Б., Эгмон Дж. Подготовленный разум: 8 навыков современного лидера. – М.: Эксмо, 2008.
35. Филонович С.Р. Life-long learning: последствия для высшей школы// Вопросы образования. 2009. № 4 . С. 55-66

36. Фридман С. Совершенное лидерство. Как достичь баланса без помощи тренера. – М.: Юрайт, 2009.
37. Шипунов С. Харизматичный оратор. Руководство к курсу «Словесная импровизация». – М.: Издатель Шипунов С.А., 2010.
38. Шепель В. М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление. – М.: Народное образование, 2010 – 216с.
39. Энкельманн Н. Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех / пер. с нем. Н. Врублевской. – М.: Интерэксперт, 2012.
40. Яхонтова Е.С. Основы межличностного лидерства: учебно-практическое пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 216 с.

**Ильина Е.В., Афанасьева А.Н., Романова А.И.**

**Лидерство: особенности управления в строительстве и сфере  
жилищно-коммунальных услуг. Учебное пособие.**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

для бакалавров по направлению «Менеджмент»

Редактор В.Н. Слестникова

Издательство

Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Подписано в печать

Формат

60×84/16

Заказ №

Печать ризографическая

Усл. печ. л. 9,75

Тираж 50 экз.

Бумага офсетная № 1

Уч.-изд. л. 10,0

---

Отпечатано в полиграфическом секторе

Издательства КГАСУ.

420043, г. Казань, ул. Зеленая, д. 1.