

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Грамотное, квалифицированное управление – это неотъемлемая часть современного развивающегося предприятия. Целью такого управления, называемого также менеджментом предприятия, является обеспечение доходности бизнеса путем рациональной организации хозяйственного процесса, планомерного управления производством и развития технико-технологической базы, а также эффективного использования кадровых ресурсов при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Особенностью менеджмента на современном этапе становления рыночной экономики в России является его направленность на ведение хозяйственной деятельности в сложных условиях дефицитности ресурсов, кризисных явлений во многих отраслях, региональных хозяйствах и национальной экономике в целом. В таких условиях роль фактора управления, управленческой культуры и управленческого мастерства руководителя, результативности его профессиональной деятельности многократно возросла, поскольку усиление позиций предприятия в сложной конкурентной борьбе напрямую зависит от качества управления. В связи с этим особое внимание в научных исследованиях следует уделять руководителю, его лидерским качествам и эффективности.

Исходя из вышеизложенного, тема данного исследования представляется особенно актуальной.

Цель и задачи исследования. Цель данной работы – изучение использования в деятельности менеджера современных концепций лидерства. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- раскрыть сущность и виды лидерства в организации;
- рассмотреть основные положения известных теорий лидерства;
- выявить принципы взаимодействия лидера и трудового коллектива;
- охарактеризовать особенности практического применения модели И. Адизеса.

Объект и предмет исследования. Объект исследования – деятельность менеджера. Предметом исследования является использование в деятельности менеджера современных концепций лидерства.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения и гипотезы, изложенные в работах отечественных ученых в области менеджмента, изучающих проблему лидерства и профессиональной эффективности менеджеров: С.Р. Филоновича, О.Д. Волкогоновой, О.В. Евтихова, Г.Р. Латфуллина, А.С. Никитина, И. Адизеса и др., а также основные теории лидерства в менеджменте.

Методы исследования. В процессе исследования применялся диалектический метод познания, использовались методы индукции и дедукции, методы обобщения, сравнения и аналогии, методы анализа и синтеза.

Структура и объем работы. С учетом поставленной цели и задач была определена структура курсовой работы. Она состоит из введения, двух глав основного содержания, заключения и списка использованной литературы. Общий объем работы – 33 страницы.

Глава 1. Базовые понятия теорий лидерства

1.1. Сущность и виды лидерства в организации

Менеджмент представляет собой сложное и многогранное явление, которому сложно дать однозначное толкование. Это и сфера научного знания, и область практической деятельности по управлению организацией, и даже искусство: не зря еще некий древний мудрец сказал, что «искусство **управления людьми** – самое трудное и высокое из всех искусств»[\[1\]](#). При любом подходе к рассмотрению сущности менеджмента центральной фигурой будет менеджер – управленец, руководитель организации.

С экономико-правовой точки зрения, руководитель организации – это физическое лицо, которое в соответствии с Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, а также учредительными документами организации осуществляет управление этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа. Данная трактовка законодательно закреплена в ст. 273 Трудового кодекса РФ[\[2\]](#). Иначе

говоря, руководители – это «категория работников, возглавляющих определенную организацию или подразделение и осуществляющих на основе принципов единоначалия руководство подчиненными им работниками»[\[3\]](#). Принципиально важная характеристика указанного рода деятельности – профессионализация труда, то есть достижение трудовыми функциями такого уровня сложности, для которого необходимо овладение специализированными знаниями, умениями и навыками. Это связано с тем, что руководители в своей деятельности сталкиваются с разноплановыми проблемами и должны применять широкий спектр методов и организационных принципов для их решения, учитывая фактор неопределенности и риска.

Специфика положения руководителя в организации состоит в следующем.

Во-первых, он сосредоточивает в себе функции реальной власти, отвечает как за себя, так и за общие результаты в той мере, в какой может повлиять на них.

Во-вторых, руководитель является воплощением справедливости, поэтому выполняет для коллектива роль арбитра, образца, на который стоит равняться.

В-третьих, руководитель имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, исключен из ближайшего окружения и первичного коллектива, дистанцирован от сотрудников нижнего уровня.

Согласно современной теории менеджмента, суть работы руководителя проявляется в выполнении ряда функций. Среди них можно отметить такие, как[\[4\]](#):

- Стратегическая функция. Она выражается в постановке главенствующих целей, выработке стратегии долгосрочного развития организации.
- Инновационная функция. Руководитель создает условия для внедрения инноваций, направляет и контролирует процесс разработки новых видов продукции и услуг.
- Административная функция. Она объединяет несколько подфункций:
 - контрольная (оценка результатов деятельности организации);
 - организационная (распределение полномочий, задач, ресурсов);
 - направляющая (координация работы исполнителей);
 - кадровая (подбор персонала, расстановка сотрудников, организация повышения их профессиональной квалификации);
 - стимулирующая (мотивирование, вдохновение коллектива, поощрение и наказание).

- Коммуникационная функция. Установка внутренних и внешних связей, проведение совещаний, переговоров, разрешение конфликтов.
- Социальная функция. Руководитель поддерживает в коллективе комфортный морально-психологический климат, устанавливает нормы поведения, заботится о своих подчиненных.

К наиболее частым действиям, призванным повлиять на подчиненных, относят следующие основные стратегии поведения менеджера:

- Логическое убеждение сотрудников – применение специально подобранных аргументов и фактов, которые приводят сотрудников к внутреннему убеждению в целесообразности совершения необходимых действий.
- Подкуп работников – положительные поощрения, которые вызывают у работников чувство обязанности руководителю и побуждают к совершению поступков, положительно оцениваемых менеджером.
- Групповое давление – менеджер устанавливает дружественные отношения с некоторыми сотрудниками с целью оказывать психологическое давление на остальных работников.
- Поиск взаимных интересов – поиск руководителем потребностей персонала, удовлетворение их и получение взамен выгодных ему форм трудового поведения от работников.
- Давление – интенсивный психологический натиск на работников со стороны менеджера, чтобы воспользоваться его временной дезадаптацией и навязать работнику нужные менеджеру действия.
- Внешнее влияние – менеджер в своих целях использует авторитет лиц, пользующихся заслуженным уважением у работников.
- Запугивание – негативное подкрепление с целью формирования у сотрудников чувства тревоги за последствия возможного невыполнения пожеланий начальника.

Таким образом, именно руководитель отвечает за ключевые процессы и состояние своей организации. Он является ее главой, осуществляет текущее управление, оперативно решает возникающие вопросы, но главное – руководитель определяет стратегические цели бизнеса, задает вектор развития для всего коллектива, являясь его лидером.

Лидерство как одна из современных концепций менеджмента в своей главной идее исходит из того, что «именно через лидерское поведение руководителю удастся наилучшим образом объединить, воодушевить и мотивировать людей на

выполнение общей задачи»[5]. Лидерство, по своей сути, является умением наиболее эффективно использовать в конкретной ситуации не только должностную основу власти, но и другую – личностную, за счет которой «власть над людьми» превращается во «власть от людей»[6].

По мнению выдающегося отечественного ученого и педагога Г.М. Андреевой, проблема лидерства и руководства является одной из ключевых проблем социальной психологии, ибо «оба эти процесса не просто относятся к проблеме интеграции групповой деятельности, а психологически описывают субъекта этой интеграции»[7]. Важно сделать уточнения и указать на различия между терминами «лидер» и «руководитель». Они таковы:

- 1) Лидер выдвигается группой стихийно, неформально; руководитель всякой реальной социальной группы назначается либо избирается формально, под контролем высших инстанций.
- 2) Феномен лидерства менее стабилен, выдвижение лидера во многом зависит от настроения группы; руководитель же – это социальный феномен, он представляет группу в высших макроструктурах, и его положение более стабильно.
- 3) Руководство, в отличие от лидерства, использует более широкий набор санкций, которых в руках лидера нет.

Хотя по происхождению и некоторым чертам своей деятельности лидер и руководитель различаются, в характеристиках их деятельности существует много общих черт, что и дает право при рассмотрении проблемы описывать эту деятельность как идентичную. И действительно, лидер и руководитель имеют дело с однопорядковым типом проблем, а именно, они призваны стимулировать своих подчиненных, нацеливать их на решение определенных задач и заботиться о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены[8]. Лидерство не существует вне руководства, не заменяет его, а дополняет.

Таким образом, можно заключить, что эффективное лидерство требует от руководителя наличия многих разноплановых качеств и умений. К сожалению, на практике не все менеджеры обладают этими качествами, а также превратно понимают свою начальствующую роль.

Характер лидера, его ценности и убеждения, опыт – все это является факторами, влияющими на формирование стиля руководства. Не менее важны последователи лидера и ситуация, в которой он проявляет себя.

Наглядно составляющие стиля лидерства показаны на рисунке 1:

Стиль лидерства

Лидер

Тип его характера

Ценности / позиции / убеждения

Должность

Опыт

Последователи

Тип их характера

Ценности / позиции /
убеждения группы

Слаженность группы

Ситуация

Характер задачи

Характер производства

Жизненный цикл

Социально-экономические и
политические условия

Организационные переменные

Корпоративная культура

Рисунок 1 – Составляющие стиля руководства[\[9\]](#)

Таким образом, мы видим, что лидера «создает» не только уникальный набор его лидерских качеств, но и его последователи («короля делает свита»), и сама ситуация. Эта комбинация факторов во главе с особенностями личности лидера и

формирует уникальный лидерский стиль, присущий каждому конкретному руководителю.

Различная культура на практике также накладывает отпечаток на особенности лидерства и взаимодействие лидера с вверенным ему коллективом. Так, в разных странах выделяют несколько наиболее типичных лидеров:

1. Лидер-координатор.

Умение согласовывать все вопросы обязательно для лидера в таких регионах, как Дальний Восток (Китай, Япония, Южная Корея), Индонезия, Таиланд, ОАЭ, а также и во многих странах Латинской Америки (Мексика, Колумбия, Бразилия, Чили)[\[10\]](#). Чтобы сделать карьеру, лидер в этих регионах добивается консенсуса по главным решениям и постоянно все согласовывает со всеми, синхронизируя действия своей команды с действиями других отделов (а то и всей компании). Цикл принятия решений может быть сильно растянутым (если сравнивать с европейской корпоративной культурой). Лидер-координатор, как правило, осмотрителен и больше сосредотачивается на угрозах, чем на возможностях.

2. Лидер-оппортунист.

Инициативный человек, проявляющий гибкость в поисках путей решения тех или иных проблем. Такой стиль приветствуется в Германии и на севере Европы (Голландия, Дания, Норвегия), в Великобритании и в тех странах, на которые Англия успела оказать свое влияние (США, Австралия, Новая Зеландия), а также в тех регионах Азии, которые выстроили политические и экономические институты по британскому образцу (Индия, Сингапур, Малайзия, Гонконг). Эти лидеры, в большей или меньшей степени индивидуалисты по натуре, не боятся сложных ситуаций, они находятся в постоянном контакте со своей командой и следят, чтобы все успевали за переменчивыми планами. Обычно они честолюбивы и готовы рисковать.

3. Прямой лидер.

В некоторых регионах подчиненные ждут от начальника полной откровенности по любому вопросу. В странах северо-восточной Азии и в некоторых европейских странах – к примеру, в Голландии, деликатность не одобряется, а менеджер должен высказываться коротко и по делу. Там предпочитают руководителей, ориентированных на результат, «не считаясь с потерями». Обсуждения промежуточных итогов или качества работы в этих культурах происходят чаще:

начальник сообщает членам коллектива о своем недовольстве сразу же, как только замечает в их поведении или работе что-то, что его явно не устраивает.

4. Лидер-дипломат.

В иных культурах требуется деликатность, тщательное продумывание каждого слова – не только для того, чтобы ужиться с коллегами, но и для продвижения по службе. Так, в Новой Зеландии, Швеции, Канаде, во многих странах Латинской Америки люди охотнее работают с теми, кто умеет даже деловой разговор вести по-дружески. Здесь от лидера ждут, что он будет постоянно следить за реакцией аудитории – и на переговорах, и на собраниях. Такие руководители даже жесткие сообщения облачают в деликатную форму, поскольку прямой выговор считается в их культуре грубостью.

Безусловно, каждый лидер может адаптировать свой стиль управления к конкретной среде, но требуется немало усилий, чтобы сдержать свои традиционные склонности и тенденции. Учет роли лидерства и его типов в странах с разной культурой помогает лучше понять бизнес-условия в данных регионах и умело выстраивать деловые коммуникации с иностранными партнерами, опираясь на известную специфику лидеров данных стран.

1.2. Основные положения известных теорий лидерства

В науке об управлении выделяют следующие основные теории лидерства:

- теория лидерских черт (или теория «великого человека»);
- теория лидерских стилей (управления человеком);
- ситуационные теории лидерства;
- психоаналитические теории лидерства;
- личностно-ситуационные теории лидерства, и др.

Рассмотрим подробнее указанные теории.

1. Теория лидерских черт (или теория «великого человека»).

В древности изучение проблемы лидерства сводилось к исследованию биографий различных выдающихся людей и значения их личности в истории человечества. Также существовали попытки систематизировать характерные черты,

свойственные великим личностям. Сама теория лидерских черт рассматривает лидерство как феномен, обусловленный наличием определенных особенностей характера индивида.

Популярность данной теории сильна и сегодня. Так, говоря о том, каким же с точки зрения характера и способностей должен быть идеальный лидер, в современной теории менеджмента выделяют семь важнейших свойств лидерства[11]:

- Искренность. У настоящего лидера то, что он произносит на публику, и то, что делает на самом деле, совпадает. Это порождает веру людей в его честность и справедливость.
- Решительность. Предварительно выслушав различные мнения и поняв точку зрения своих подчиненных и коллег, лидер самостоятельно принимает окончательное решение, опираясь на свое собственное суждение о том, что на данный момент правильно.
- Концентрация. Результативность лидера напрямую зависит от способности фокусироваться на решении приоритетных задач.
- Личное участие. Эффективный руководитель внимателен к своим подчиненным и вникает во все существенные процессы, которые происходят в его организации.
- Умение работать с людьми – жесткость и мягкость. Настоящий лидер способен найти оптимальное сочетание между «кнутом» и «пряником» и чередовать требовательность, жесткость с мягкостью и внимательностью, заботой о коллективе.
- Коммуникации. Лидеры поощряют и поддерживают стабильные коммуникации внутри группы, а также с внешней средой и уделяют этому достаточно времени.
- Всегда вперед. Эффективный руководитель всегда развивается как личность и как профессионал, изучает новое, приобретает опыт и постоянно ставит новые амбициозные цели, «заражая» своим энтузиазмом коллектив.
- Таким образом, можно заключить, что эффективное лидерство требует от руководителя наличия многих разноплановых личностных качеств и умений.

Преимущество подобного подхода заключается в том, что данная теория наиболее естественна и проста для восприятия, так как люди всегда воспринимают лидеров как исключительных, высоко одаренных людей. Ни одна другая теория не имеет такой глубины исследований. Концентрируя свои усилия исключительно на лидере, данный подход в результате обеспечивает глубокое понимание лидерского компонента в процессе лидерства в целом.

Ограниченность теории лидерских черт проявляется в невозможности четкого обозначения набора лидерских качеств, кроме того, не принимается во внимание влияние ситуаций, «основные» лидерские черты рассматриваются субъективно.

2. Теории лидерских стилей (теории управления человеком).

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства.

На основе практических экспериментов, проведенных американскими психологами К. Левиным, Р. Липпитом и Р. Уайтом в рамках школы групповой динамики, была разработана одна из самых популярных теорий лидерства. **Данная теория постулирует существование трех типов лидеров (руководителей)**[\[12\]](#):

1. **Авторитарный** лидер. Такой лидер характеризуется единоличным управлением, предъявлением большого количества требований к подчиненным, он строг и формален в обращении с персоналом, ориентирован на результат. Социально-психологические факторы игнорирует. В общении с подчиненными соблюдает дистанцию. Считает наказание основным методом стимулирования.
2. **Демократический** лидер. Такой лидер опирается на свой коллектив, поощряет дискуссии, инициативу, творчество, сознательность и умеренную самостоятельность. Ориентирован не только на результаты, но и на способы их достижения. Принимая решения, советуется с коллективом. Сторонник разумной дисциплины, равномерно распределяет ответственность.
3. **Лидер либерального (попустительского) типа** пассивен, безразличен к происходящему в коллективе, отличается низкой требовательностью, отсутствием дисциплины. Не желает брать на себя ответственность. Контроля над ситуацией и подчиненными не имеет, предоставляет им полную свободу действий.

Характерные личностные качества лидеров упомянутых типов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Качества лидеров различных типов

Тип лидера	Личностные качества
------------	---------------------

Авторитарный	Волевой, решительный, строгий, требовательный, жесткий, властный, амбициозный, выносливый, конфликтный, бескомпромиссный.
Демократический	Доброжелательный, дружелюбный, творческий, внимательный, лояльный, способный к компромиссам, интеллектуальный, инновационный, умеет сочетать твердость и гибкость, настроение ровное.
Либеральный	Мягкий, нетребовательный, пассивный, покладистый, инертный, безвольный, неамбициозный, слабохарактерный, безынициативный, легковверный.

Таким образом, в рамках теории лидерских стилей существуют три основных типа лидеров (руководителей): авторитарный, демократический и либеральный. Как видно из приведенных описаний, наиболее оптимальным руководителем является демократичный лидер. Он лучше всего старается поддерживать баланс власти, а свою власть не осуществляет в жесткой, сухой, ожидающей беспрекословного подчинения манере. Однако он может и умеет влиять на поведение подчиненных. Также его существенным плюсом является тот факт, что демократичный лидер поощряет групповые дискуссии и коллективное управление.

Введение практики коллегиального обсуждения проблем и принятия решений в результате организованных дискуссий благоприятно сказывается на результативности работы, так как происходит эффект синергии. Кроме этого, отсутствие авторитарности и демократичный подход к руководству способствует развитию командного духа, сплоченности коллектива, усиливает неформальные эмоциональные связи руководителя с подчиненными[13]. При партнерских взаимоотношениях снижаются эгоцентрические тенденции в поведении и мышлении каждого сотрудника, повышается адекватность самооценок и взаимооценок в коллективе.

3. Ситуационные теории лидерства.

Ситуационные теории лидерства постулируют, что появление лидера обуславливается временем, местом и текущими обстоятельствами.

Так, Г. Персон выдвинул следующие гипотезы:

- каждая конкретная ситуация определяет необходимый набор качеств лидера для достижения результативности и эффективности его поведения;
- качества, в определенной ситуации считающиеся лидерскими, вынесены из опыта лидера в предыдущих ситуациях.

При выявлении эффективного стиля лидерства в ситуационных теориях исследуются такие факторы, как: характер поставленной задачи, личностный фактор, структура группы и сложившаяся в ней модель общения, социальный статус индивида и др.[\[14\]](#)

Среди ситуационных теорий лидерства выделяются мотивационные теории, определяющие зависимость эффективности действий лидера от его воздействия на мотивацию последователей, на их способность эффективно выполнять задачи, на чувство удовлетворения от деятельности.

Помимо известных теории потребностей А. Маслоу, двухфакторной теории Ф. Герцберга, следует назвать теорию «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчелла. Здесь в основе оценки эффективности действия лидера лежит степень возрастания мотивации последователей, ведущая к достижению цели.

4. Психодинамические теории лидерства.

Свои истоки данный подход берет в работах Зигмунда Фрейда. Основная предпосылка психодинамического подхода заключается в том, что первый образ лидера для каждого человека – это образ отца и матери.

Человек может реагировать на лидера в зависимой и противопоставляющей манере. Последняя проявляется, когда подчиненный оценивает действия лидера, проводя сравнительный анализ между вариантами действий лидера и их последствиями. Так, работник будет принимать указания, имеющие смысл, и задавать вопросы, если он отсутствует.

Популярная психодинамическая модель «анализа взаимоотношений» была разработана американским психологом Эриком Берном. Согласно его модели, человек содержит в себе и периодически пребывает в одном из трех эго-состояний: Взрослый, Ребенок и Родитель. Каждый раз, когда люди взаимодействуют, они общаются друг с другом из какого-либо из этих эго-состояний[\[15\]](#).

Психоаналитический подход акцентирует свое внимание на вопросах человеческого существования и взаимоотношений лидера и последователей. Поощряется личное развитие и рост, отрицается манипулятивное обращение с другими людьми, включая подчиненных, но при этом игнорируются социальные нормы организации и культура.

5. Личностно-ситуационные теории лидерства.

Сторонники личностно-ситуационного подхода попытались достичь комплексного рассмотрения разнообразных факторов.

Так, Дж. Браун выделил пять законов, по которым лидер должен:

1. являться членом группы, в которой хочет выступить в роли лидера;
2. понимать потенциал и потребности своей группы;
3. быть способным адаптироваться в данной социальной структуре;
4. реализовывать долгосрочные тенденции, характерные для данной социальной структуры;
5. признавать, что возможность лидерства для других увеличивается при сокращении свободы индивидуального лидерства.

Выделяется три типа лидеров в зависимости от эмоционального отношения к ним со стороны членов группы:

- 1) «лидер-патриарх»: по отношению подобному лидеру последователи одновременно испытывают и страх, и чувство любви;
- 2) «лидер-тиран»: среди подчиненных преобладает страх перед ним;
- 3) «харизматический лидер»: группа симпатизирует ему и уважает.

Личностно-ситуационный подход во многом объединяет предыдущие теории лидерства и формирует более целостное объяснение феномена лидерства, однако слабо учитывает межличностные контакты.

Таким образом, в результате анализа различных взглядов на феномен лидерства в менеджменте, можно заключить, что лидера «создает» не только уникальный набор его лидерских качеств, но и его последователи, и сама ситуация. Эта комбинация факторов во главе с особенностями личности лидера и формирует уникальный стиль влияния, присущий каждому конкретному руководителю.

Глава 2. Практические аспекты концепций лидерства

2.1. Принципы взаимодействия лидера и трудового коллектива

Одна из самых трудных задач, стоящих перед менеджером – это взаимоотношения с трудовым коллективом. Трудовой коллектив представляет собой общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов.

Управление отношениями в трудовом коллективе оказывает огромное влияние на результаты хозяйственной деятельности любого предприятия.

Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют нормам и правилам. Отношения с руководителем также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно «засасывают» текущие дела. В результате на них тратится столько времени, что не остается времени думать о совершенствовании работы своего предприятия.

При управлении трудовым коллективом менеджеру следует помнить о решении триединой задачи:

- достижение общих коммерческих целей;
- формирование из сотрудников команды единомышленников;
- создание трудовых стимулов для каждого работника.

Успех в бизнесе в значительной степени зависит от того, насколько эффективно используются ресурсы, в том числе и трудовые, то есть рабочий коллектив, и насколько правильно осуществляется управление отношениями в трудовом

коллективе.

Особенно следует отметить управление поведением в конфликтных ситуациях. Для решения данной задачи менеджеру требуются его знания в управленческой науке, опыт переговоров и умение найти нестандартный выход из сложившейся ситуации.

Для успешного разрешения конфликтных ситуаций менеджеру прежде всего необходимо объективно оценить возникший конфликт, что подразумевает:

1. Разграничить повод конфликта и его истинные причины.
2. Выявить предмет конфликта.
3. Дать характеристику вовлеченным в конфликт сотрудникам, понять их убеждения и взгляды, главные интересы, побудившие вступить в конфликт.
4. Выяснить мотивы участников конфликтной ситуации.
5. Выслушать обе стороны конфликта.

При управлении конфликтной ситуацией основное внимание менеджеру следует сосредоточить на предмете конфликта, а также позициях его участников, при этом избегая делать акцент на личностных особенностях сотрудников [8]. Грамотный руководитель должен осознавать, что при урегулировании конфликтной ситуации важна объективность, беспристрастность и корректность.

Руководителю можно порекомендовать обратить первоочередное внимание на следующие аспекты:

- Пояснение ожиданий руководителя. Менеджеру следует довести их до подчиненных, чтобы они точно осознали, что от них ожидает руководитель; разъяснение, какие результаты ожидаются от каждого работника и каждого отдела, какие у сотрудников полномочия и ответственность.
- Координационные и интеграционные механизмы. Имеется в виду определение иерархии полномочий, упорядочивающей взаимодействие работников, принятие управленческих решений, а также информационные потоки внутри компании.
- Общеорганизационные цели. Успешное осуществление таких целей требует совместного приложения усилий нескольких сотрудников, подразделений или групп. При разработке комплексных целей усилия всех участников направляются на достижение общей цели, вследствие чего наблюдается значительная слаженность в работе всего персонала.
- Структура системы вознаграждений. Ее необходимо продумать и сформировать так, чтобы в первую очередь поощрения получали люди,

вносящие весомый вклад в достижение комплексных целей организации. Вознаграждения могут иметь форму премий, признания, благодарности или продвижения по службе. Также важно, чтобы существующая в организации система премирования не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц и групп.

Также менеджеру для избежания конфликтов с сотрудниками и между ними рекомендуется:

- при коммуникации с подчиненными говорить спокойным тоном, использовать вежливость вкупе с твердостью, не допуская грубости в диалоге с сотрудниками;
- отчитывать работника за некачественную работу следует только наедине, поскольку разговор тет-а-тет бережет его от позора; в противном случае работник вместо того, чтобы исправить ошибку, будет затрачивать время и силы на переживания и стыд;
- хвалить работника за плодотворный труд следует при всем коллективе, поскольку людям всегда приятно, когда их усилия замечает руководитель и заслуженно выделяет его среди других;
- не следует допускать панибратства при общении с подчиненными, необходимо соблюдать субординации, которая является залогом возможности приказывать и требовать выполнения обязанностей от подчиненных;
- следует быть объективным в отношении всех сотрудников, понижать или повышать в должности, накладывать штраф и увольнять только по справедливости, относясь ко всем сотрудникам ровно и одинаково;
- менеджер должен выступать в роли арбитра в конфликтах между подчиненным, а не быть адвокатом одной из сторон;
- руководителю следует находиться вне конфликта и не принимать участие в личных спорах и склоках, не передавать сплетни, поскольку находясь вне конфликта, проще его ликвидировать;
- если примирение между двумя сотрудниками невозможно, следует обязать их общаться хотя бы по делу, поскольку работа не должна страдать из-за эмоций отдельных сотрудников.

В заключение можно упомянуть, что ни одна из перечисленных рекомендаций не может полностью гарантировать успешную ликвидацию конфликта. Поэтому менеджеру необходимо научиться эффективно применять разные способы управления конфликтом и сознательно осуществлять выбор, учитывая конкретные обстоятельства и специфику трудового коллектива, которым он управляет.

2.2. Особенности практического применения модели И. Адизеса

Ицхак Кальдерон Адизес – македонский и израильский писатель, эксперт в сфере повышения эффективности ведения бизнеса. Ицхак Адизес утверждает, что для процветания любой организации, ее результативной работы важна комбинация четырех основных функций. Эти четыре функции образуют модель PAEI[16]:

- Producing results – производство результатов, собственно, ради которых организация и существует.
- Administering – администрирование, необходимое для обеспечения эффективности.
- Entrepreneuring – предпринимательство, служащее для управления изменениями.
- Integrating – интеграция, необходимая для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов.

Рассмотрим каждую из этих функций в подробностях.

1. Производство результатов (Producing results).

Первой функцией, исполнение которой обязан брать на себя лидер в любой компании, служит производство результатов, способное обеспечить достижение фирмой отличных результатов. Однако здесь может возникнуть вопрос о том, какие результаты имеются в виду – важно помнить, что любая компания должна направлять свою деятельность на удовлетворение потребностей людей, ради которых она создавалась. Размышляя об этом, необходимо задавать вопросы: «Какие услуги нужны людям?», «Для чего людям нужна эта организация?», «Почему люди выбирают именно эту организацию?», и т.п.

Ключевая задача производителя – удовлетворить потребности своих клиентов. Оценка выполнения данной функции может происходить по числу людей (удовлетворенных потребителей), которые снова и снова обращаются в конкретную фирму для покупки ее товара или услуги. **Поиск решения** производителя должен базироваться на определении клиента и дальнейшем выявлении его ключевых потребностей, что может осуществляться методом проб и ошибок.

2. Администрирование (Administering).

Второй функцией, выполнение которой должен взять на себя руководитель, является администрирование, за счет которого достигается порядок в любом из организационных процессов. **Задачей администратора является** обеспечение эффективности в краткосрочной перспективе через поиск наиболее эффективной системы менеджмента, определение процедур и рутин, систематизация деятельности и достижение эффективности в короткие сроки.

3. Предпринимательство (Entrepreneur).

Все усилия предпринимателя нацеливаются на достижение стратегических целей. Здесь речь идет о долгосрочном планировании, для которого необходим человек, способный предвидеть различные потенциальные варианты развития событий. Предприниматель должен быть готов к грамотным действиям в постоянно изменяющихся внешних условиях – это делает компанию эффективной в рыночной экономике.

Основная задача предпринимателя – творчески подходить к делу и уметь идти на оправданные риски. При условии успешного выполнения этой функции, продукт или услуга компании будут всегда актуальны для нынешних и будущих клиентов.

4. Интеграция (Integrating).

Последней функцией эффективного руководителя является интеграция, то есть создание особой атмосферы и системы ценностей, которые могут мотивировать работников действовать сообща и противостоять возможности появления незаменимых сотрудников. Это будет способствовать эффективности организации в долгосрочном аспекте – все это и является **задачей интегратора**.

К **управленческому решению** представленного типа относится интеграция, действия по обеспечению командной работы, способствованию тому, чтобы все сотрудники дополняли друг друга.

В зависимости от доминирующей функции И. Адизес выделяет четыре типа руководителей[17]:

- Производитель (продюсер) – Раеі;
- Администратор – рАеі;
- Предприниматель – раЕі;
- Интегратор – раеІ.

Прописные буквы (P, A, E, I) в коде показывают, что функция блестяще выполняется, строчные буквы (p, a, e, i) обозначают, что функция выполняется руководителем удовлетворительно. Плохое выполнение или невыполнение функций обозначается прочерком.

Производитель (producer) ориентирован, в первую очередь, на результат, представляющий собой удовлетворение потребностей своих клиентов, которых будет все больше, при условии создания достаточно качественных товаров или оказания услуг в полной мере.

Администратор (administrator) – нацелен на оптимизацию и минимизацию использования имеющихся ресурсов. Также он должен систематизировать весь процесс управления организацией, упорядочить его, установить так называемый бюрократический порядок, прописав все функциональные обязанности, определив права и обязанности руководителей разного уровня, обеспечить стандартизированный документооборот.

Эти два типа руководителей уже могут обеспечить успешное функционирование организации, но они не смогут заниматься ее развитием, адаптацией к меняющимся обстоятельствам, деловой среде.

Предприниматель (entrepreneur) способен придумывать и успешно внедрять новое, у него всегда много планов и идей. Такого руководителя часто не только любят, но и боятся, так как он может полностью все переосмыслить и предложить что-то очень креативное. Наличие таких идей и позволяет любой организации не останавливаться на достигнутом, а идти дальше, развиваться.

Интегратор (integrator) – это не просто руководитель, это лидер, способный создать общие традиции, ценности, корпоративную культуру организации. Он определяет общую для всех стратегическую цель, призывает трудиться всем вместе, тем самым поддерживая в организации единство.

Наглядно вышеизложенную типологию можно показать в виде схемы на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель лидерства И. Адизеса

Практические выводы из предложенной классификации следующие. Вариантов РАЕI-кода очень много. Заменяя буквы на цифры от 1 до 9, можно получить более точные коды. Так, например, у руководителя с кодом 1935 лучше всего будет получаться А-функция, похуже дела будут обстоять с I и E-функциями, и хуже всех будет выполняться Р-функция.

Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, не существует. Вести себя как идеальный руководитель не может ни один человек. Чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно хотя бы минимально уметь выполнять каждую из функций и иметь стиль, соответствующий как этапу жизненного цикла организации, так и задаче, стоящей перед ним.

Исходя из всего этого, можно прийти к заключению: вместо того чтобы искать идеального руководителя – того, кто в идеале владеет всеми четырьмя ролями, необходимо прилагать усилия к созданию максимально сбалансированных управленческих команд, состоящих из руководителей, взаимодополняющих друг друга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Лидером является лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, которое пользуется большим, признанным авторитетом, обладает влиянием, проявляющимся как управляющие действия. Лидерство как одна из современных концепций менеджмента в своей главной идее исходит из того, что именно через лидерское поведение руководителю удастся наилучшим образом объединить, воодушевить и мотивировать людей на выполнение общей задачи.

В науке о менеджменте лидерство изучается давно и неизменно привлекает внимание исследователей. Были разработаны многочисленные теории лидерства, основными среди которых являются:

- теория лидерских черт (или теория «великого человека»);
- теория лидерских стилей (управления человеком);
- ситуационные теории лидерства;
- психоаналитические теории лидерства;
- личностно-ситуационные теории лидерства, и др.

Каждая из указанных теорий имеет свои достоинства и недостатки.

В разных странах с различной культурой можно выделить несколько наиболее типичных лидеров: лидер-координатор (Китай, Япония, Южная Корея, Индонезия, Таиланд, ОАЭ, а также многие страны Латинской Америки), лидер-оппортунист (Германия, север Европы, Великобритания, США, Австралия), прямой лидер (страны северо-восточной Азии и некоторые европейские страны – к примеру, Голландия), лидер-дипломат (Новая Зеландия, Швеция, Канада, многие страны Латинской Америки).

Учет роли лидерства и его типов в странах с разной культурой помогает лучше понять бизнес-условия в данных регионах и умело выстраивать деловые коммуникации с иностранными партнерами, опираясь на известную специфику лидеров данных стран.

Одна из самых трудных задач, стоящих перед менеджером – это взаимоотношения с трудовым коллективом. Управление отношениями в трудовом коллективе оказывает огромное влияние на результаты хозяйственной деятельности любого предприятия. Особенно менеджеру необходимо научиться эффективно применять разные способы управления конфликтом и сознательно осуществлять выбор, учитывая конкретные обстоятельства и специфику трудового коллектива, которым

он управляет.

Эксперт в области повышения эффективности ведения бизнеса Ицхак Адизес утверждает, что для процветания любой организации важна комбинация четырех основных функций, образующих модель РАЕI: производство результатов, администрирование, предпринимательство, интеграция. Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, не существует. Поэтому, чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно хотя бы минимально уметь выполнять каждую из функций и иметь стиль, соответствующий как этапу жизненного цикла организации, так и задаче, стоящей перед ним. Также необходимо прилагать усилия к созданию максимально сбалансированных управленческих команд, состоящих из руководителей, взаимодополняющих друг друга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №52-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс] / Консультант-Плюс. – Режим доступа: <http://consultant.ru> (дата обращения: 27.08.2018).
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://consultant.ru> (дата обращения: 27.08.2018).
- Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 307 с.
- Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
- Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 363 с.
- Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – М.: Эксмо, 2014. – 576 с.
- Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
- Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., с изм. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
- Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 656 с.

- Волкогорова, О.Д. Управленческая психология: учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. – М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
- Гусев, А.А. Эволюция и проблематика концепций личности руководителя в аспекте эффективности управленческой деятельности / А.А. Гусев // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. – № 3 (23). – 2014. – С. 18.
- Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя: монография / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 198 с.
- Евтихов, О.В. Эффективное лидерство / О.В. Евтихов. – Красноярск: Изд-во СибГАУ, 2012. – 132 с.
- Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 272 с.
- Кетс де Вриес, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Вриес. – 2-е изд.: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 280 с.
- Кови, С.Р. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 302 с.
- Кови, С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови; пер. с англ. – 10-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 396 с.
- Кови, С.Р. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / С. Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 88 с.
- Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
- Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: МФПУ «Университет», 2017. – 520 с.
- Сергеева, В.Б. Лидерство в менеджменте / В.Б. Сергеева, А. Токарева // Вестник НГИЭИ. – 2012. – №9.
- Спивак, В.А. Лидерство: компетентностный подход и концепция факторов успеха лидера / В.А. Спивак // Известия СПбГЭУ. – 2012. – №3.
- Степанов, А.А. О формировании эффективной системы мотивации труда на предприятии / А.А. Степанов // Фундаментальные и прикладные исследования. – 2008. – №5. – С. 55-61.
- Столяренко, Л.Д. Психология личности / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 575 с.

- Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / под ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2011. – 426 с.
 - Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб. пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
 - Чернышев, М.А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: «Дашков и К», 2016. – 315 с.
 - Чеснова, Е.Н. Феномен лидерства в современном мире / Е.Н. Чеснова, Т.И. Денисова // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. – 2015. – №1(13).
 - Типы лидерства в разных культурах [Электронный ресурс] / Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p17661> (дата обращения: 08.05.2018).
1. Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – С. 247. [↑](#)
 2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://consultant.ru> (дата обращения: 27.08.2018). [↑](#)
 3. Гусев, А.А. Эволюция и проблематика концепций личности руководителя в аспекте эффективности управленческой деятельности / А.А. Гусев // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. – № 3 (23). – 2014. – С. 18. [↑](#)
 4. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., с изм. и доп. – М.: Проспект, 2012. – С. 107-108. [↑](#)
 5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – С. 38. [↑](#)
 6. Там же. [↑](#)

7. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2017. – С. 217. [↑](#)
8. Там же. – С. 218. [↑](#)
9. Кетс де Вриес, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Вриес. – 2-е изд.: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – С. 216. [↑](#)
10. Типы лидерства в разных культурах [Электронный ресурс] / Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p17661> (дата обращения: 27.08.2018). [↑](#)
11. Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – С. 251-252. [↑](#)
12. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2017. [↑](#)
13. Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: МФПУ «Университет», 2017. [↑](#)
14. Спивак, В.А. Лидерство: компетентностный подход и концепция факторов успеха лидера / В.А. Спивак // Известия СПбГЭУ. – 2012. – №3. [↑](#)
15. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – М.: Эксмо, 2014. [↑](#)
16. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2017. [↑](#)
17. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2017. [↑](#)