

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

проблема оптимального соотношения в современном руководителе компетентностных характеристик - руководство и лидерство как факторов эффективного менеджмента в настоящее время рассматривается по разному, к настоящему времени у экспертов нет единого мнения о соотношении лидерства и руководства в организациях. Например, некоторые авторы считают, что лидерство возникает в малых, стихийно возникающих группах людей, а руководство является процессом управления персоналом. Другие авторы считают, что лидерство при определенных условиях может трансформироваться в руководство, однако зачастую остается лишь его компонентом. Лидерство выступает в качестве функции управления, заключающейся во влиянии на персонал.

Актуальность темы исследования обосновывается отсутствию единого подхода к соотношению лидерства и руководства в науке. К настоящему времени, несмотря на определенный интерес к данному вопросу нет единого мнения о сущности взаимоотношений формальных руководителей с неформальными лидерами. Поэтому исследование особенностей соотношения руководства с лидерами требует дальнейшего изучения. Особенно необходимо исследовать данные вопросы на существующей практике современных организаций.

Объект исследования – лидерство и руководство как элементы системы менеджмента.

Предмет – особенности соотношения лидерства и руководства в современном управлении.

Цель курсовой работы – на основе изучения теоретических основ и анализа практики разработать рекомендации по формированию оптимального соотношения лидерства и руководства в организации.

В соответствии с поставленной целью в курсовой работе предполагается решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы проявления лидерства и руководства в организации.
2. Проанализировать эффективность соотношения лидерства и руководства в практике управления организацией.
3. Разработать рекомендации по формированию оптимального соотношения лидерства и руководства в организации.

Степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе: проблемы лидерства и руководства достаточно широко проанализированы в существующей управленческой литературе. Так же сложились определенные подходы к пониманию неформальных лидеров и формальных руководителей, выявлены подходы и причины к появлению лидеров в организации их типы, определены отличительные черты лидерства и руководства.

Теоретической основой курсовой работы составили труды отечественных авторов, посвященные менеджменту, управлению персоналом и организационному поведению. Среди них можно выделить таких авторов, как Зайцева Ю.Н., исследовавшая вопросы лидерства и руководства, например в статье «Неформальное лидерство»[\[1\]](#), роль неформальных лидеров анализирует Краснова Ю.А. в статье «Роль неформальных лидеров в управлении организацией»[\[2\]](#), практические аспекты влияния неформальных лидеров в коллективе изучает Андриянченко Е.Г. «Исследование влияния неформального лидерства на эффективность совместной деятельности сотрудников служебного коллектива»[\[3\]](#).

Работа состоит из введения, двух разделённых на параграфы глав, заключения и списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ

1.1. Основные научные подходы к определению руководства и лидерства

Все существующие теории лидерства исследуют механизм интеграции, объединяющей действие группы, вокруг индивида или её определённой части, т.е. выполняют роль её руководителя.

Традиционно в советской науке тип лидерства напрямую связывался с конкретными определяющими элементами: 1) группой; 2) общественным строем; и 3) исторической ситуацией. В постсоветский период под влиянием зарубежного опыта получили распространение исследования политического лидерства, но до сих пор отсутствует его отечественная научная теория, и вне поля зрения исследователей остаются классовые отношения.

По мнению Г.К. Ашина «интерес к проблеме лидерства возник давно (если рассматривать только развитие европейской цивилизации, то уже в период античности). Геродот, Плутарх и другие античные ученые ставили в центр исторических повествований действия выдающихся лидеров – монархов, полководцев. Н. Макиавелли рисовал образ лидера-государя, который любыми средствами достигает политических целей. Для Ф. Ницше стремление к лидерству определялось как проявление творческого инстинкта человека, причем лидер был вправе третировать мораль как оружие слабых. Для Г. Тарда подражание последователей лидеру являлось основным законом социальной жизни. По З. Фрейду подавленное либидо может переходить в стремление к лидерству. Массы нуждаются в лидере, аналогичном авторитарному отцу семейства. По А. Адлеру, стремление к лидерству есть компенсация чувства неполноценности личности. Многие исследования лидерства опираются на типологию авторитета, разработанную М. Вебером, выделявшим три типа лидерства: традиционное, бюрократическое и харизматическое»[\[4\]](#).

В современных западных исследованиях наиболее распространёнными концепциями лидерства в малых группах являются: во-первых, «теория черт, основной посылкой которой является признания факта, что само лидерство – феномен, рождаемый специфическими чертами лидера»; во-вторых, «ситуационная теория, где лидерство рассматривается как всего лишь функция ситуации»; в-третьих, «теория определяющей роли последователей, где лидерство – функция от ожиданий ведомых, принимающих или отвергающих лидера, так как всегда в различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером»; в-четвёртых, «реляционная теория, требующая учитывать при исследовании лидерства, как черты самого лидера, так и специфические условия в которых он сам действует, а также характер самой группы и её членов»[\[5\]](#).

В конечном итоге, любые западные, а следом и отечественные, исследования по изучению лидерства направлены главным образом на поиск оптимальной модели эффективного лидерства и выявление критериев отбора лидеров.

Однако необходимо учитывать предостережение А.В. Понеделкова и С.А. Воронцова о том, что «это не означает, что зарубежные подходы могут быть механически перенесены на российскую почву. Но этот опыт и не может быть просто отброшен, как чуждый российской ментальности»[\[6\]](#).

По мнению Д. Кэмпбела «в отличие от лидерства, руководство – всегда многоаспектное социальное явление. Феномен руководства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящихся к какой – либо общей для группы цели, при этом руководитель оказывает влияние как на отдельную личность, так и на всю группу в целом, направляя усилия всех в единое русло. Лидерство – это загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других»[\[7\]](#).

Ю.Н. Аксененко и др. считают, что «большая часть исследований лидерства, проводимых в нашей стране, посвящена политическому лидерству. Существенно меньше работ посвящено лидерству организационному»[\[8\]](#).

Таким образом, лидерство появляется, когда коллективу людей приходится решать определённые проблемы, так или иначе затрагивающие интересы всех или большинства членов данного коллектива. Именно это и затрудняет создание общего определения лидерства. К этому можно добавить, и тот факт, что особенно лидерские отношения начинают появляться при необходимости разделения различных ресурсов между членами коллектива. В силу этого анализируемый феномен не позволяет дать чёткого, однозначного и исчерпывающего определения понятию «лидерство».

В 1974 г. Р. Стогдилл предложил одиннадцать определений лидерства: «лидерство как центр групповых интересов; лидерство как проявление личностных черт; лидерство как искусство достижения согласия; лидерство как действие и поведение; лидерство как инструмент достижения цели или результата; лидерство как взаимодействие; лидерство как умение убеждать; лидерство как осуществление влияния; лидерство как отношения власти; лидерство как дифференциация ролей; лидерство как инициация или конструирование структуры группы»[\[9\]](#).

Резюмируя вышесказанное, можно подвести некоторые обобщающие итоги и сделать следующие вводы: группа, для решения любой значимой задачи, всегда выдвигает лидера; не имеющий цели лидер выглядел бы крайне нелепо; имманентно у любого лидера должен быть хотя бы один последователь.

Лидерское поведение может быть нейтрализовано, лидер не проявляет свои качества, а определённые «заменители» лидерства могут сделать поведение лидера относительно малозначимым. Исследованиями «заменителей» лидерства подтверждена основополагающая посылка, что при определённых условиях лидерство становится излишним или даже ведет к обратным результатам.

Представляется, что жесткое противопоставление лидерства и руководства не правомерно. Западными авторами нередко переводится проблема руководства в иную плоскость и рассматривается только как проблема лидерства. В американской литературе по социологии эти два понятия наиболее часто употребляются в качестве синонимов[10].

В тоже время различаются понятия «лидер» и «менеджер» по некоторым параметрам, а именно: по содержанию управленческих проблем (И. Коттер) и воздействию на персонал (Л. Джексон)[11].

Исследования, касающиеся соотношения между понятиями лидерством и менеджментом в отечественной и, главным образом, в зарубежной литературе подробно проводились А. Зуб, С. Смирнов. Они сделали ряд выводов: лидерство – это важнейший аспект управления, способность эффективно лидировать выступает в качестве ключевого фактора для становления эффективного менеджера[12].

Таким образом, принимая во внимание все главные аспекты менеджмента (управления) – все стороны деятельности менеджера – можно утверждать, что менеджер должен быть эффективным лидером. Необходимо чтобы менеджер выполнял все свойственные ему роли, для достижения посредством комбинирования человеческих и материальных ресурсов поставленных целей. Ключевые условия для выполнения этих функций заключаются в четко очерченной роли, достаточной свободе действий и власти, необходимых для действий менеджера.

Общеизвестна дискуссионная статья А. Залезника «Менеджеры и лидеры: существует ли отличие?», в которой указывается на существование различий. Согласно его представлениям, «менеджеры и лидеры различаются личностными

характеристиками, отношениями к целям, взаимоотношениями с другими людьми и самооценкой». А. Залезник сделал вывод, что «в нормально функционирующих организациях должны быть созданы условия, как для формирования лидеров, так и менеджеров». А также утверждает: «что различие между менеджером и лидером состоит в том, что первые из них являются людьми, которые должны быстро реагировать на повседневно возникающие рутинные ситуации и краткосрочные задачи, проекты, в то время как лидеры характеризуются личной и активной позицией относительно целей организации. Влияние лидеров нацелено на изменение настроений, представлений, идей подчиненных и на установление определенных потребностей и целей. Чистый результат такого влияния – изменение представлений людей относительно их собственных целей, желаний и возможностей»[\[13\]](#).

Принимая во внимание тот факт, что в состав определения лидерства входят такие понятия, как «группа» или «цель», то затруднительно его отделение от таких близких понятий, как власть и авторитет. Обуславливает это в свою очередь такой очевидный факт, что, занимающие в органах власти лидерские позиции (должности), как правило, имеют возможность применения (и применяют непосредственно) по отношению к своим подчиненным власти и оказывают на них давление в заданном направлении, в большинстве случаев, определяемом организационными целями. Вследствие этого в отдельных подходах к исследованию лидерства (ситуационном, поведенческом) предпринимались попытки соединения понятий лидерства и власти. Такие исследования были характерны для середины XX века в США.

В отечественной науке между «лидером» и «руководителем» ученые видят существенные различия. Исследователи анализируют руководство и лидерство как два разноплановых явления, присущие организованным общностям[\[14\]](#). При этом отметим также в управленческой практике сближение терминов «лидерство» и «руководство». Данную тенденцию можно проследить и в теоретических исследованиях[\[15\]](#).

Таким образом, можно заключить, что определяют различия в понятиях руководства и лидерства источники власти. Если в качестве основы руководства выступают должностные полномочия, которые наделяют человека формальной властью, то основой лидерства в первую очередь является личный авторитет, вследствие которого человеком приобретает неформальная власть над другими людьми. Также очевидным является и тот факт, что обладание руководителем формальной властью не гарантирует успешности в управлении другими людьми.

Если бы это было так, то в практике отсутствовали бы случаи прямого неподчинения или «тихого саботажа» работников, которые можно довольно часто встретить в управленческой деятельности.

В тоже время следует отметить и то, что формальной властью, при реализации механизмов понуждения и принуждения, могут предоставляться и определенные результаты. В тоже время, если подразумевается развитие коллективной мотивации и повышение эффективности групповой работы, становится понятной ограниченность механизмов воздействия, основой которых выступает только использование формальной власти. При использовании формальной власти, руководитель получает в свою очередь только формальное отношение к работе. Если используется личный авторитет и присутствует уважительное отношение сотрудников, руководителем тем самым осуществляется стимулирование их добровольной вовлеченности в работу, что зачастую порождает и инициативное, заинтересованное отношение к ней. Вследствие этого эффективное руководство не противостоит лидерству, а предполагает его. Лидеров, которые не умеют быть менеджерами, заведомо ждет неудача, как и менеджеров, не способных быть лидерами.

Для успешного решения задач управления, руководитель должен восприниматься членами группы как лидер. Поэтому представляется правомочным использование в менеджменте понятия «лидерство» по отношению к руководителю, который способен обеспечить эффективную групповую работу, используя наиболее полное применение мотивационного потенциала группы.

Рассмотрим важнейшие различия между лидером и руководителем:

- лидер, как правило, регулирует межличностные отношения в группе, руководитель же только осуществляет регулирование официальных отношений группы;
- лидерство находит свое проявление в условиях микросреды (малой группы), руководство является элементом макросреды, другими словами для него характерно наличие связи со всей системой общественных отношений;
- возникновение лидерства происходит стихийно, руководителя реальной социальной группы либо избирают, либо назначают.

Лидером и руководителем решаются однопорядковые задачи: осуществляется стимулирование группы, нацеливание ее на решение определенных задач, проявляется забота о средствах их решения. Также следует отметить, что

лидерство является чисто психологической характеристикой поведения отдельных членов группы, при этом руководство в большей степени можно назвать социальной характеристикой отношений в группе, в первую очередь с позиции распределения ролей управления и подчинения. Отличает руководство от лидерства то, что оно является регламентированным общественным процессом.

Лидером проявляется более высокий, по сравнению с другими членами группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Лидера выдвигают в конкретной ситуации, и он принимает на себя определенные функции. Остальными членами группы принимается лидерство и изъясняется готовность добровольного подчинения лидеру.

В заключении можно сделать вывод о том, что основным отличием лидера от руководителя, является власть, которой он обладает. Руководитель обладает формальной властью, а лидер неформальной. Более подробно вопросы власти и реализации ее лидером и руководителем рассмотрим в следующем пункте.

1.2. Специфика реализации неформальной и формальной власти в организации

Неформальным управлением отражается необходимость в формальном управлении. Неформальное управление также является необходимым дополнением формального. В практике управления возможно возникновение таких проблем и ситуаций, решение которых реально только на неформальной основе. Помимо этого также следует отметить возрастание количества таких проблем по мере развития человека, производства и общества[\[16\]](#).

В деятельности человека и в развитии производства все большая роль отводится использованию творческого подхода к работе, личной инновационности. Именно они выступают в качестве главных факторов качества и динамики развития. Однако отношение к делу с точки зрения творчества определяет в значительной мере неформальное управление, позитивная социально-психологическая мотивация. Возможно заставить человека исполнить, но трудно заставить его творить.

В некоторых случаях ошибка менеджера заключается в стремлении к предельно четкой формальной организации. В тоже время для неё также присуще наличие определенных преимуществ. В числе, которых возможно указание повышения

ответственности, возможности контроля, продуманности в распределении функций, исполнительской дисциплины, некоторого автоматизма в работе, что содействует оперативности и своевременности решений. Однако на Западе все распространеннее становится такой вид забастовки, как «работа по правилам». И руководство компаний зачастую воспринимает такую забастовку как бедствие. В результате возникают убытки. Работу только формальную, без энтузиазма и творчества, на сегодняшний день воспринимают в качестве отрицательного явления.

Специфика формальной и неформальной власти в организации проявляется через их признаки и функции.

Признаками формального управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения:

- используются административные рычаги воздействия (приказы, установленная административная ответственность, дисциплинарное требование и прочие),
- осуществляется жесткий контроль выполнения,
- учитываются только факторы работы, укладываемые в установленный порядок.

В качестве признаков неформального управления выступает опора на человеческие неформальные отношения:

- слабые и сильные стороны человеческой природы (уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность);
- существует система индивидуальных или коллективных ценностей;
- лидерство.

Функции неформального управления:

- реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.
- защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.

- получение и передача необходимой или интересной информации
- облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;
- сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;
- удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;
- создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;
- адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Функции формального управления:

- установление статусов, прав и обязанностей членов группы;
- жесткое определение и распределение ролей;
- обеспечение единства всех составных частей организации;
- связь различных подразделений с ее общими целями;
- целесообразное общественное разделение труда;
- обеспечение повышения эффективности за счет известного ограничения разнообразия в организации[17].

В формальных организациях основное – достижение целей организации, в неформальных же – удовлетворение потребностей группы. Неформальное управление исходит от отдельной личности. Формальное управление обусловлено положением организации. В неформальных организациях человек обладает личной властью и руководит снизу вверх, а в формальных подчиняется иерархическим полномочиям и управляет сверху вниз. Различаются на угрозу увольнения или понижения в должности в формальном управлении и физические или общественные санкции – в неформальном. Выделяются официальные каналы, хорошо определенные и передаваемые по официальным линиям используемые в формальном руководстве, а также каналы в форме виноградной лозы, плохо определенные и пресекающие постоянные каналы – в неформальном руководстве.

В формальной организации присутствуют все члены рабочей группы, межличностные отношения предписываются должностной инструкцией,

руководитель назначается организацией, основой для взаимодействия служат функциональные обязанности или положение. В неформальную организацию включаются только те, кто «приемлемы», межличностные отношения возникают спонтанно, роль руководства обусловлена результатом членства, основой для взаимодействия являются личностные черты, статус.

В результате проведенного теоретического анализа можно сделать вывод, что формальная власть реализуется в организации через административные приказы и прямые указания от тех лиц, за которыми формально установлено право руководит в организации. Неформальное управление реализуется через взаимоотношения между людьми в коллективе, через индивидуальные ценности неформальных лидеров или коллективные ценности неформальных групп.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ РОЛЬ ЛИДЕРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

2.1. Роль лидера и руководителя в практике управления современной организацией

Стратегическое управление в организации осуществляет руководитель. Если организация неформальная, то управление – компетенция лидера. В зависимости от конкретной организации он может занимать должность директора, начальника, управляющего, председателя и т.д.

Руководитель обеспечивает достижение стратегических целей, стоящих перед организацией. Он обладает правом принятия и реализации стратегических управленческих решений, направленных на их достижение. В его распоряжении ресурсы, которыми располагает организация, весь ее потенциал. Он обладает самым высоким статусом в организации, ему принадлежит в ней власть.

Для того чтобы занять положение руководителя или лидера, необходимо:

- располагать достаточным потенциалом;
- обладать чертами характера, необходимыми для управления;
- обладать умением принимать эффективные управленческие решения в возникающих управленческих ситуациях[18].

Если руководителя, как правило, назначают, то лидерство ему приходится завоевывать. Занять положение руководителя организации недостаточно. Его деятельность успешна, когда она обеспечивает получение ожидаемых результатов, а положение объекта управления становится более предпочтительным, чем было прежде. Для этого необходимо обладать качествами лидера.

Руководство в большей степени представляет собой социальную характеристику отношений в группе, главным образом с позиции распределения ролей управления и подчинения. Основой руководства выступают принципы правовых отношений, социального контроля и употребления дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство является процессом психологического воздействия одного человека на других при их совместной жизни и деятельности, основой которого выступают восприятие, подражание, внушение, понимание друг друга. Лидерство является чисто психологической характеристикой поведения определенных членов группы. Основой лидерства выступают принципы свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческая деятельность в широком смысле слова может осуществляться не только руководителем, но и лидером. В качестве социально приемлемого и эффективного в современных условиях следует назвать руководство людьми, которое осуществляется в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняются одним и тем же человеком, однако такое случается довольно редко.

Использование неформальных лидеров необходимо для того чтобы эффективно управлять компанией, рассмотрим варианты использования неформальных лидеров на предприятии.

Лидер оказывает непосредственное влияние на настроение в группе и популярность предлагаемых руководством решений. Противостоя неформальному лидеру, есть риск настроить против формального руководителя остальных

работников. Важнейшая и главная задача управленца, заключается в том, чтобы обратить энергию лидера на решение задач организации[19].

Варианты использования неформального лидера:

Использование неформального лидера, как информатора.

Неформальный лидер может являться отличным посредником между формальным руководителем и коллективом. При правильном мотивировании лидера и объяснении ему преимуществ тех или иных изменений, он сам будет проявлять заинтересованность в том, чтобы идеи руководства воплотились в жизнь. Благодаря содействию такого человека возможно достижение 90% успеха в новых начинаниях, а руководитель экономит время при налаживании коммуникации с остальными членами группы.

Необходимо помнить и о том, что неформальный лидер является лучшим специалистом по внутренним проблемам.

Мотивирование неформальных лидеров.

Существуют различные способы мотивирования неформальных лидеров. Необходимо найти свой определенный подход к офисному «авторитету», впрочем, как и к любому другому сотруднику. По мнению экспертов, возможно выделение двух типов неформальных лидеров, а именно конструктивного и деструктивного. Первым проявляется заинтересованность в самоактуализации и развитии организации. Вторым тип является опасным для начальника: этим человеком проявляется стремление к власти, за счет деятельности направленной на снижение авторитета руководства[20].

Необходимо выяснить к какому типу неформальных лидеров он относится, чего он хочет добиться, и какие предложения старается донести до руководства. Необходимо использование его идей в работе, а также нужно дать ему понять, что его знания являются ценными, его инициатива услышана.

Лучшей мотивацией для конструктивных лидеров является признание их собственных заслуг, признательность начальства или официальное повышение. Как правило, такие люди являются очень падкими на публичную похвалу. Они радуются, когда их замечают, а их работу и личные качества оценивают по достоинству. Также сотрудникам, имеющим задатки лидерских качеств, нравится ответственность. Доверив ему решение непростой задачи, можно обеспечить

высокую мотивацию такого сотрудника.

В качестве универсального мотиватора как для рядового сотрудника, так и для неформального лидера выступает материальное стимулирование. Также возможно использование мотивации посредством предоставления более комфортных условий труда, хорошего соцпакета и других офисных благ.

В заключении можно сделать вывод о том, что есть множество способов использования неформальных лидеров в организации, формальные руководители должны стремиться к налаживанию положительных отношений с лидерами.

2.2. Эффективное взаимодействие руководителей и лидеров, как фактор успешного управления организацией

Для налаживания эффективного взаимодействия между руководством и коллективом посредством привлечения на свою сторону неформальных лидеров, во всех случаях следует уделять особое внимание коммуникациям. Внутренняя коммуникация в организации является потоком информации, имеющей интеллектуальное или эмоциональное содержание, цель которой заключается в том, чтобы ослабить негативные моменты во взаимоотношениях начальства и служащих, а также усилить и поддерживать позитивные. Иными словами, внутренними коммуникациями предполагается, что будут установлены добропорядочные отношения между сотрудниками, между сотрудниками и руководителем, а также оказывается непосредственное содействие обеспечению условий эффективного и эмоционального соучастия.

Лидером используется власть и авторитет, а также своя способность побуждать и увлекать других для ведения группы к достижению цели и успеху. Тем не менее, следует отметить и существование обратной стороны: действий, разрушающих авторитет, к числу которых возможно отнесение сознательной лжи, безответственных, глупых или антиобщественных действий, неэтичного или жестокого поведения, особенно если оно приносит личные выгоды за счет других или за счет компании. Вследствие всего перечисленного выше неформальный лидер утрачивает свой статус.

Сегодня не существует единой классификации неформальных лидеров. Многие авторы давали свои классификации неформальных лидеров, в данной работе приведем виды неформальных лидеров, которые выделила Березецкая Анна в статье «Как «приручить» неформального лидера?»[\[21\]](#).

Рассмотрим следующую классификацию:

«Дирижер» - является идеальным для взаимодействия с руководством, которое ориентировано на результат, однако не желает излишне демократизировать взаимоотношения с сотрудниками. Лидер-дирижер с удовольствием осуществляет управление тенденциями в своем коллективе, не нарушая заданную руководством «партитуру». Его мотивация заключается в чувстве собственной значимости, поскольку на него возлагает надежды руководство. Таким людям присуща фраза: «Если бы не я – страшно и подумать, что бы могло произойти...». Как правило, он исполнительный и дружелюбный. Способен организовать работу людей, заражает их собственной жадой достижения цели. «Дирижеры» склонны медленно, но уверенно продвигаться по карьерной лестнице до менеджера среднего звена – там их идеальное место. Топ-менеджмент не является их стихией, поскольку там необходимо самостоятельно принимать принципиальные решения, а не организовывать работу в пределах поставленной задачи.

«Рубаха-парень» - является душой компании, общительным и обаятельным. Такой человек отлично подходит для того, чтобы организовывать отдельных людей в коллективе на выполнение задач, которые они предпочли бы не выполнять – он является обаятельным и несет положительные эмоции, что даже самая не интересная задача становится радужной. Практически невозможно отказать такому человеку. Его личная мотивация заключается в чувстве, что ему позволено общаться с руководством «на равных».

«Серый кардинал» - является очень полезной для честолюбивого руководителя фигурой. С радостью, способен на создание продуманных, эффективных стратегий решения поставленной задачи, учитывая личностные особенности каждого члена коллектива. Как правило, несколько зануден, но помнит все обо всех в мелочах – поскольку на таких мелочах легко играть, манипулировать человеком. В тоже время «серый кардинал» не претендует на лавры разработчика или организатора. Ему предпочтительней всю жизнь оставаться на вторых ролях в глазах коллег, однако знать, что на самом деле именно он является первой скрипкой.

«Бунтарь» - довольно сложный тип. Присутствует чувство врожденной потребности бунтовать против имеющейся несправедливости и талант нахождения такой несправедливости где угодно и в чем угодно. Любит ставить условия, организовывать забастовки и т.д. Такой человек постоянно ведет борьбу за права всех и каждого, однако при логическом обосновании ущемляемых прав руководства – так же старательно отстаивает эти права перед окружающими[22].

Руководители и менеджеры по персоналу, как правило, не видят необходимости налаживать отношения с неформальным лидером, работающим в коллективе. В свою очередь это является опасным заблуждением. Неформальный лидер может стать причиной того, что снизится эффективность работы коллектива, а в некоторых случаях даже возникнут серьезные конфликтные ситуации.

Наименее опасными с данной позиции являются «дирижер» и «рубаха-парень». В тоже время они также могут выступить в качестве причины возникновения различных проблем. «Дирижер» как правило, проявляет стремление помочь в организации рабочего процесса таким образом, каким он это видит правильным, вследствие чего нередко возникает обратный эффект, из-за неведения им подводных камней и далеко идущих планов.

Перейдем к рассмотрению конкретных примеров.

Пример 1.

Небольшая компания, производитель продуктов питания, планировала существенно расширить отдел продаж. По мнению руководства компании необходимо было присмотреться к сотрудникам отдела и выделить тех, у кого остается время (предполагалось, что они работают быстро и эффективно, и смогут оказать помощь в адаптации новых сотрудников). Во время отсутствия начальника отдела, его директивы были переданы заместителю, при этом, не объяснили, с какой целью это делается. Таким образом, типичным «дирижером» было получено указание выделения людей, у которых остается больше времени, чем у других. Он не способен просто выполнить указание и предложить руководителю список таких сотрудников. «Дирижер» старается сделать «как лучше». По мнению «дирижера» цель задания заключалась в отсеивании малоэффективных сотрудников, вследствие этого он догружал лучших специалистов дополнительными заданиями, для не попадания таковых в разряд имеющих излишек времени, а в требуемый руководством список были внесены все остальные.

Таким образом, адаптация новых сотрудников при расширении отдела была поручена не самым лучшим специалистам, чем в свою очередь был нанесен вред компании.

«Рубаха-парень», чувствуя, что он обделен вниманием руководства, может сформировать отрицательное отношение сотрудников к руководству, даже не стремясь получить такой результат.

Пример 2.

Не получив необходимого внимания от начальника IT-отдела крупной компании, «рубаха-парень» начал искать сочувствия у сотрудников. Он проводил много времени возле одного сотрудника, затем возле другого и т. д., при этом жаловался на несостоятельность шефа, игнорирующего его («рубахи-парня») потенциал. В тоже время обиженный «неформал» живо и эмоционально повествовал всем об имеющихся и выдуманных недостатках своего начальника. Парень, при этом, не преследовал никаких далеко идущих целей, он просто находился в поисках сочувствия. Однако в итоге, вследствие эмоциональной заразительности и хорошего отношения коллектива к непонятому сотруднику, произошло ухудшение отношения к шефу со стороны всех сотрудников отдела. Люди начали уделять внимание мелочам, придираться к каждому указанию начальника. А причина всему заключалась в не привлеченном к управлению отделом «рубахе-парне».

«Серый кардинал» представляет более значительную опасность – если его идеи не оценены по достоинству непосредственным руководством, он может пойти в обход одного напрямую к вышестоящему начальству. И довольно часто он способен логически обосновать свои претензии, что в свою очередь приводит к неприятностям, как для непосредственного руководителя данного коллектива, так и для сотрудников. По крайней мере, на обстановке в организации такие ситуации, как правило, отражаются крайне негативно[23].

Пример 3.

Аналитический отдел коммерческого банка. Один из сотрудников, являющийся типичным «серым кардиналом» – приходит к начальнику, предлагая оптимизировать анализ одного из направлений деятельности. Руководителем данное предложение рассматривается скептически. Он предполагает, что возможно повышение эффективности, но это еще требуется доказать. Сопrotивляясь изменениям (поскольку для того чтобы внедрять новую методику потребуется установление и освоение нового программного обеспечения, что

требует временных и материальных затрат), он отказывает инициативному сотруднику: нет, это нам не нужно, у нас и так все нормально.

По истечении месяца «серый кардинал» получает денежное вознаграждение от вышестоящего руководства, в обязанности отдела включается проведение анализа по новой схеме, а начальник отдела получает выговор. Помимо этого, коллектив не любит «выскачок», а, следовательно, в качестве последствий такого происшествия выступит расслоение и неременное снижение эффективности по причине снижения командного духа. А согласись начальник с таким, дельным предложением, все считали бы это его личной инициативой.

Можно сделать вывод о том, что хорошие взаимоотношения руководителей с лидерами, могут способствовать повышению эффективности управления в организации, улучшить социально-психологический климат и принести еще много различного рода пользы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятия «лидер» и «руководитель» существуют уже достаточно давно, они много раз становились объектами различных исследований менеджмента, социологии, психологии и других наук.

Руководитель и лидер существенно отличаются друг от друга. Важнейшим отличием лидера от руководителя является источник власти, которой они обладают, у руководителя это административно закрепленные за ним полномочия, а у лидера это его положение среди коллег, которое он получает в коллективе. Следовательно, можно сказать о том, что руководитель является носителем формальной власти, а лидер обладает неформальной властью.

В любой организации существует своя формальная и неформальная власть, в редких случаях, обе власти могут быть аккумулированы в руках одного человека, однако это больше исключение из правил. Сущность формального управления заключается в организации работы предприятия для решения поставленных перед ней задач и реализации имеющихся у нее целей. Неформальная власть, прежде всего, настроена на реализацию личностных социальных и материальных

интересов группы. Важно чтоб социальные и материальные интересы работников были взаимосвязаны с решением задач и достижения целей самой организации.

В практике часто встречаются случаи, когда формальные руководители недооценивают власть, которой обладают неформальные лидеры, поэтому они не стремятся к развитию взаимоотношений с ними, что является серьезной ошибкой. Практика многих организаций показала, что именно эффективное взаимодействие руководителей с неформальными лидерами способна обеспечивать максимально эффективное управление. А взаимоотношения с лидерами являются важным направлением деятельности руководителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксенко, В.Н. Каспарян, С.И., С.И. Самыгин, И.О. Суханов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015.
2. Андриянченко Е.Г. Исследование влияния неформального лидерства на эффективность совместной деятельности сотрудников служебного коллектива // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки, 2016. - № 4. - С. 20-23.
3. Ашин Г. Современные теории элиты Критический очерк. – М.: Междунар. отношения, 1985.
4. Бабосов, Е.М. Социология управления. – Минск: Тетра Системс, 2014.
5. Березецкая А. Как «приручить» неформального лидера? // Справочник кадровика, 2015. - № 5. - С. 32-37.
6. Зайцева Ю.Н. Неформальное лидерство // Управление человеческим потенциалом, 2016. - № 3. - С. 242-253.
7. Зуб А.Т. Лидерство в менеджменте / А.Т. Зуб, С.Г. Смиронов. – М.: Воскресенье, 2016.
8. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации, 2015. - № 155.
9. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. – М: ООО «Издательство Проспект», 2009.
10. Понеделков, А.В. Об использовании зарубежного опыта в реформировании политико-правовой элиты России / А.В. Понеделков, С.А. Воронцов //

- Элитология России: современное состояние и перспективы развития: материалы Первого Всероссийского элитологического конгресса с международным участием, 7-8 октября 2014 г., Ростов-на-Дону. Ред.-изд. гр.: В.В. Рудой и др. – Том 2. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2014.
11. Розанова В. Лидерство и руководство в антикризисном управлении // Управление персоналом, 2014. - № 6(48). - С. 46-51.
 12. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 2015.
 13. Stogdill, R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill – N. Y.: Macmillan, 1974.
 14. Zalesnik, A. Managers and leaders: Are they different? // Harvard Business Review, 1977. – May-June.
-
1. Зайцева Ю.Н. Неформальное лидерство // Управление человеческим потенциалом. 2016. № 3. С. 242-253. [↑](#)
 2. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2015. № 155. [↑](#)
 3. Андриянченко Е.Г. Исследование влияния неформального лидерства на эффективность совместной деятельности сотрудников служебного коллектива // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2016. № 4. С. 20-23. [↑](#)
 4. Ашин Г. Современные теории элиты Критический очерк. М.: Междунар. отношения, 1985. [↑](#)
 5. Бабосов Е.М. Социология управления. Минск: Тетра Системс, 2014. [↑](#)
 6. Понеделков, А.В. Об использовании зарубежного опыта в реформировании политико-правовой элиты России / А.В. Понеделков, С.А. Воронцов // Элитология России: современное состояние и перспективы развития: материалы Первого Всероссийского элитологического конгресса с международным участием, 7-8 октября 2014 г., Ростов-на-Дону. Ред.-изд. гр.: В.В. Рудой и др. Том 2. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2014. [↑](#)

7. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М: ООО «Издательство Проспект», 2009. [↑](#)
8. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксенко, В.Н. Каспарян, С.И., С.И. Самыгин, И.О. Суханов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. [↑](#)
9. Stogdill, R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill – N. Y.: Macmillan, 1974. [↑](#)
10. Бабосов, Е.М. Социология управления. Минск: Тетра Системс, 2014. [↑](#)
11. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И., С.И. Самыгин, И.О. Суханов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. [↑](#)
12. Зуб А.Т. Лидерство в менеджменте / А.Т. Зуб, С.Г. Смиронов. М.: Воскресенье, 2016. [↑](#)
13. Zaleznik, A. Managers and leaders: Are they different? // Harvard Business Review. 1977. May-June. [↑](#)
14. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 2015. [↑](#)
15. Розанова В. Лидерство и руководство в антикризисном управлении // Управление персоналом. 2014. № 6(48). С. 46-51. [↑](#)
16. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И., С.И. Самыгин, И.О. Суханов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. [↑](#)
17. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И., С.И. Самыгин, И.О. Суханов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. [↑](#)

18. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2015. № 155. [↑](#)
19. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2015. № 15. С. 157. [↑](#)
20. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2015. № 155. [↑](#)
21. Березецкая А. Как «приручить» неформального лидера? // Справочник кадровика. 2015. № 5. С. 32-37. [↑](#)
22. Березецкая А. Как «приручить» неформального лидера? // Справочник кадровика. 2015. № 5. С. 32-37. [↑](#)
23. Березецкая А. Как «приручить» неформального лидера? // Справочник кадровика. 2015. № 5. С. 32-37. [↑](#)