

Стиль руководства и эффективность работы организации

Рассмотрено понятие «лидерство в организации», его значение для эффективной работы предприятия. Дан анализ формального и неформального лидерства, авторитарного и демократического стилей управления, функций управленческого лидера и уровня его компетенции, а также теорий ситуационного лидерства

В

М.Ю. Волкова

аспирант ФБГОУ ВПО
Государственный университет
управления,
Москва, reklama_isiup@mail.ru

ажной составляющей процесса взаимодействия руководителя и сотрудников организации является стиль руководства этой организацией, точнее, проблема лидерства. На наш взгляд, понятие «лидерство в организации» изучено недостаточно.

В современной научной литературе дается много определений этого понятия. В большинстве случаев лидерство в организации трактуется как процесс взаимодействия (взаимовлияний и взаимоотношений) в связках «сотрудник — сотрудник», «сотрудник — подчиненный», «сотрудник — клиент», направленный на достижение стратегических целей организации.

Лидерство играет важную роль в динамике групповых процессов [1]. Для достижения стратегических целей организации в первую очередь следует разработать процедуры эффективного взаимодействия руководителя и представителей различных категорий сотрудников. Поддержание взаимодействия способствует повышению уровня удовлетворенности персонала. При этом лидер оказывает влияние на социальную общность, но и эта общность также влияет на него [2]. Таким образом, лидер-руководитель — это тот сотрудник, который способен анализировать, понимать и выражать мнение большинства, может влиять на мнение персонала, занимает главную позицию в системе организационного взаимодействия.

Формальный и неформальный лидеры

По степени формализации различают два вида лидерства: формальное и неформальное. Формальное лидерство реализуется руководством как представителем властной структуры и основано

на правовых отношениях сотрудника и руководителя. Неформальное лидерство — процесс, который осуществляется не с позиции определенных должностных обязанностей, а с помощью специфических качеств того или иного члена группы [1].

Неформальным лидером может быть только лишь руководитель, способный стать референтной личностью практически для всех членов коллектива, при этом он должен точно понимать и выражать желания той группы, чье влияние будет доминировать. Такой лидер формирует референтные группы сотрудников, которые полностью разделяют его идеи, то есть формирует группу своих последователей. Неформальный лидер формирует социальную общность своих последователей по мере того, как они осознают общий интерес в конкретной ситуации и начинают считать его целью той или иной деятельности.

Формальный лидер сможет стать эффективным руководителем только в том случае, если одновременно он является и неформальным лидером.

Как уже упоминалось, в настоящее время существуют разные подходы к определению лидерства, в основе которых лежат разные точки зрения на это явление. Остановимся на некоторых из них.

Управленческий лидер

Особое место в структуре лидерства занимает управленческий лидер — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и управленческие качества, который реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, используя при этом силу личностного влияния на подчиненных [3].

ключевые слова

лидерство в организации, формальное и неформальное лидерство, управленческий лидер, авторитарный и демократический стили управления, теория ситуационного лидерства

Основные профессиональные компетенции управленческого лидера заключаются в его способности:

- ▶ четко определять направление деятельности подчиненных в конкретной ситуации и на данном временном отрезке;
- ▶ ставить необходимые цели и индивидуальные задачи;
- ▶ грамотно распределять ключевые обязанности;
- ▶ эффективно мотивировать сотрудников;
- ▶ адекватно оценивать результаты деятельности каждого сотрудника или группы работников.

Совмещение способностей эффективного лидера и управленца является залогом успешного функционирования организации, развития ее конкурентных преимуществ.

Целью одного из ранних подходов к изучению феномена лидерства стала идентификация индивидуальных черт, личностных особенностей, отличающих лидера от рядовых сотрудников. Результаты подобной идентификации со временем начали оцениваться и использоваться в качестве одного из критериев при отборе кандидатов на руководящие должности.

Компетентность лидера непосредственно связана с качеством выполнения им ролей и функций, обусловленных конкретными целями и задачами организации в определенной ситуации. Существуют различные модели компетентности лидера. Так, в [4] критериями оценки являются:

- ▶ высокий уровень профессиональных знаний;

- ▶ способность быстро и качественно анализировать информацию;
- ▶ умение эффективно управлять людьми;
- ▶ способность принимать верные решения.

Компетенции управленческого лидера можно разделить на профессиональные и деловые. Профессиональные компетенции предполагают большой объем знаний и опыт работы в конкретной области; высокий уровень интеллекта; стремление к постоянному самосовершенствованию; поиск новых форм и методов работы; способности планирования. Деловые компетенции предполагают высокий уровень развития таких способностей, как обеспечение эффективной деятельности организации; целеустремленность, коммуникабельность, инициативность.

Стиль управления

Еще одной значимой составляющей понятия «лидерство в организации» является стиль управления. К стилю взаимодействия руководителя с подчиненными также предъявляются серьезные требования. Эффективный руководитель должен так строить свою деятельность, чтобы получать максимальную отдачу от каждого сотрудника, прежде всего корректируя его поведение.

Современная научная литература выделяет несколько наиболее значимых стилей лидерства. Наиболее известными из них являются авторитарный и демократический. Сравнительная характеристика этих стилей представлена в таблице. При автори-

справка

Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School, HBS) — высшее учебное заведение в сфере бизнес-образования. Готовит магистров бизнес-администрирования по программе MBA (Master of Business Administration), специалистов, способных возглавлять частные и государственные структуры, управлять процессами и людьми. Основана в 1908 году, место нахождения — Бостон, штат Массачусетс, США. Состоит в первой десятке американского и всемирного списка бизнес-школ

Таблица

Сравнительные характеристики стилей лидерства

Авторитарный стиль	Демократический стиль
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Руководство/повиновение ▶ Закрытый контроль ▶ Контроль и ответственность ▶ Отсутствие участия подчиненных в управлении ▶ Отсутствие обратной связи ▶ Слабая информированность подчиненных ▶ Неприятие советов и предложений ▶ Низкий уровень мотивации к труду 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Открытая и положительная коммуникация ▶ Частые и конструктивные диалоги ▶ Оценка предложений ▶ Наличие обратной связи ▶ Консенсус и политика компромиссов ▶ Саморуководство и самоконтроль ▶ Предупреждение конфликтов ▶ Групповое разрешение проблем ▶ Согласованность индивидуальных и организационных целей

справка

Томас Дж. Питерс (Thomas J. Peters) — один из ведущих мировых специалистов в области управленческого консультирования. Американский журнал *Fortune* назвал его «сверхгуру» управления. Ежегодно ученый проводит до восьмидесяти семинаров в различных странах мира. На сегодняшний день количество его слушателей приблизилось к трем миллионам человек

Фред Эдвард Фридлер (Fred Edward Friedler) — американский психолог, один из ведущих представителей организационной психологии XX века. Исследовал проблему лидерства, на основе многочисленных экспериментальных данных пришел к выводу, что для разных ситуаций требуются различные типы лидеров, а тип идеального лидера отсутствует. В 1967 году разработал так называемую «ситуационную модель Фридлера» (Friedler contingency model), показывающую взаимосвязь между производительностью труда работника и его мотивацией

тарном стиле лидерства в организации отсутствует обратная связь с руководителем, подчиненные не имеют возможности высказывать свое мнение по тому или иному вопросу. Руководитель, как правило, постоянно вмешивается в работу подчиненных и контролирует их деятельность.

Демократическое лидерство предполагает высокую степень самостоятельности подчиненных в решении организационных задач, выборе способов их достижения. Подчиненные тесно контактируют с руководителем организации, свободно выражают свои взгляды на ту или иную проблему, быстрее обучаются в процессе работы [5].

Вопрос выбора руководителями крупных организаций стиля лидерства и конкретных управленческих процедур коррекции поведения сотрудников является достаточно острым. Сегодня этот выбор зависит от множества факторов, прежде всего от специфики деятельности организации, то есть в зависимости от внешних условий эффективным может стать и авторитарный, и демократический стиль управления.

Важной характеристикой стиля лидерства является ориентация либо на подчиненных, либо на руководителя. Так считают представители Гарвардской школы бизнеса, предложившие эффективную модель соотношения свободы управленческого лидера со свободой подчиненных в зависимости от ролей менеджера в рамках континуума «ориентация на руководителя — ориентация на подчиненных». По мнению Томаса Питерса, совокупность стилей лидерства располагается в рамках континуума от максимального уровня свободы до ее минимального уровня.

Большое значение члены этой авторитетной бизнес-школы придают детализации стилей управления, их связи с процессами управления в организации. На основании данного подхода различают следующие основные варианты принятия управленческих решений:

- ▶ процесс принятия решения — лидер формулирует спорный вопрос, выбирает решение и доводит его до сведения подчиненных;

- ▶ процесс обсуждения ключевых идей — лидер определяет проблему, принимает по ней решение, при этом объясняет подчиненным суть проблемы и причины своих поступков;

- ▶ процесс обсуждения и апробации решения — лидер предоставляет подчиненным возможность определенным образом влиять на процесс принятия решения;

- ▶ процесс участия подчиненных в принятии решения — лидер определяет проблему и позволяет сотрудникам самим генерировать и продуцировать идеи;

- ▶ процесс принятия решения группой — подчиненные получают право принимать участие не только в обсуждении вариантов решения проблемы, но и в выборе решения;

- ▶ процесс участия в процедуре принятия решения без ограничений — лидер делегирует всю ответственность сотрудникам.

Теории ситуационного лидерства

Особое место в изучении понятия «лидерство в организации» занимают теории ситуационного лидерства. Наиболее ранняя и известная из них — модель Фреда Фридлера, согласно которой эффективность лидерства зависит от соответствия между стилем поведения лидера и степенью контроля им ситуации. Ситуационный контроль может быть как высоким, так и низким. При высоком контроле лидер, обладая определенными властными полномочиями над той или иной группой, принимает решения, прогнозирующие определенный результат. В случае низкого контроля принимаются решения, которые не могут оказать влияния на деятельность группы и ее результаты [1]. Система контроля включает три основных фактора: статусную власть лидера, особенности структуры задания и личностные отношения между лидером и членами группы.

Статусная власть обеспечивает лидеру выполнение его желаний и воли подчиненными. Особенности структуры задания соответствуют той степени осознания его подчиненными,

при которой требования ясны, понятны и выполнимы. В целом, чем более структурировано задание, тем более благоприятны условия лидерства. Конечно, поведение лидера зависит от личностных качеств и от особенностей ситуации, в которой проявляется его модель поведения. Если организационно-эмоциональные связи руководителя с членами группы являются позитивными, ситуация становится более благоприятной для лидера, чем в случае, когда эти отношения не налажены.

Данная теория смогла объяснить особенности феномена лидерства, способствовала более глубокому изучению вопроса, что помогло решить проблему исследования организационных изменений и обучения лидерству. Ценность этой теории в том, что она способствует пониманию моделей поведения лидера, дает возможность уточнить, какие из них более применимы в той или иной ситуации.

Другой, не менее значимой является теория ситуационного лидерства Хер-

си — Бланчарда, определяющая, в какой степени стиль поведения лидера соответствует готовности подчиненных выполнить задание. По мнению создателей теории, результативность достигается за счет гибкости лидера в выборе модели поведения и его способности адаптироваться к той или иной ситуации. Ученые выделили четыре стиля лидерства: директивный, поддерживающий, участвующий, делегирующий. В зависимости от конкретной ситуации каждый из этих стилей может оказаться и эффективным, и неэффективным [6].

Таким образом, в современных условиях эффективность управления организацией определяется лидерскими навыками руководителя, его способностями вовлекать подчиненных в процесс принятия и реализации управленческих решений. Очевидно, что стиль руководства оказывает значительное влияние как на эффективность поведения каждого сотрудника, так и на эффективность работы организации в целом. ■

справка

Пол Херси (Paul Hersey) и **Кен Бланчард** (Ken Blanchard), США — создатели теории ситуационного лидерства, предполагающей использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Теория впервые описана в книге «Management of Organizational Behavior» (1960)

Список литературы

1. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. — М.: ТЕИС, 2002.
2. Некрасов Н.А. Типы руководителей — стили управления. — Новосибирск: Наука, 1992.
3. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. 2-е издание. — М.: Политиздат, 1987.
4. Зигерт В. Руководитель без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.
5. Подвойский Г.Л., Попов Г.Х. Стиль и методы руководства: Сборник. — М.: Московский рабочий, 1985.
6. Петрушин В.И. Психология менеджмента: Учебное пособие. — М.: Институт практической психологии, 1996.

НОВОСТИ ИСО

Новая версия международного стандарта ISO 19011:2011

Международная организация по стандартизации опубликовала обновленную редакцию стандарта ISO 19011:2011 «Руководство по проведению аудита систем менеджмента»

Цель документа — экономия средств, времени и ресурсов компаний за счет единого подхода к многочисленным аудитам систем менеджмента.

Сегодня многие организации применяют ряд систем менеджмента, например, систему менеджмента качества, охраны окружающей среды, ИТ-услуг, информационной безопасности и т.д. В результате появилась необходимость гармонизировать, а там, где это возможно, и объединить аудиты данных систем.

Новая версия международного стандарта помогает организациям оптимизировать и упростить интеграцию систем менеджмента, проводить их единый аудит, рационализировать процедуру проверки, сократить дублирование усилий и перерывы в работе проверяемых отделов.

В документе даются рекомендации по проведению внутренних и внешних аудитов систем менеджмента, а также по управлению программами аудитов. Потенциальными пользователями данного международного стандарта являются аудиторы, руководители команд аудиторов, менеджеры программ аудита, организации, внедряющие системы менеджмента, и организации, в которых требуется провести проверки систем менеджмента с целью соблюдения требований контрактов или законодательства.

В текст обновленного стандарта добавлено понятие «риск» и установлены требования к компетентности команды аудиторов и отдельных аудиторов.

Международный стандарт ISO 19011:2011 «Руководство по проведению аудита систем менеджмента» разработан подкомитетом «Вспомогательные технологии» технического комитета ISO/TC 176 «Управление качеством и подтверждение качества».