

Нугаева Ю.В.

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ**

В современных организациях вопросам формирования и развития лидерства и власти уделяется достаточно большое внимание. Актуальность данного вопроса связана с тем, что разработка и внедрение инновационных технологий, проведение организационных изменений, особо актуальных в современных условиях хозяйствования, становятся трудно реализуемыми без вовлечения в эти процессы эффективных лидеров, реализующих специфическое поведение или стиль лидерства.

Безусловно, проблема лидерства в организации — одна из важнейших в современном бизнесе. Лидерство выступает одной из основополагающих функций менеджмента и значение его постоянно возрастает. Все вопросы, касающиеся организационных изменений в компании, являются основными элементами, рассматриваемыми в концепции лидерства.

Каждая организация стремится достичь максимально эффективной и результативной деятельности. А руководитель в свою очередь способствует достижению поставленных целей: он ежедневно имеет дело с сотрудниками компании и ведет переговоры с членами других организаций, стремится оказать на них свое влияние или воздействия, чтобы побудить их к эффективной работе.

Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации [3].

Управление людьми предполагает использование специфических механизмов воздействия. Таким механизмом является власть. От умелого ее применения во многом зависит эффективность управления.

В том случае, когда руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность деятель-

ности, он не сможет достичь поставленных целей организации.

Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности руководителя.

Теоретические основы власти позволяют определить сущность и специфику власти менеджера. Эта власть характеризуется следующими свойствами [14]:

1. Определенный объем. Власть менеджера характеризуется широтой его властных полномочий, прав и обязанностей, ответственностью за принятие управленческих решений и результаты деятельности организации. Объем властных полномочий менеджера фиксируется в организационных документах.
2. Сфера распространения. Власть менеджера ограничена определенными рамками: подразделения, организации в целом, отдельными функциями, рабочим временем и т.п.
3. Сила. Это предполагает определенную степень устойчивости влияния менеджера на подчиненных. Опыт свидетельствует, что подчиненные уважают устойчивую (сильную) власть.
4. Противодействующее влияние со стороны подчиненных. Власть руководителя нередко «наталкивается на противодействие» в различных формах (открытой или скрытой). Оно может носить характер правового или психологического конфликта.
5. Затраты. Поддержание устойчивости власти предполагает материальные, финансовые, психологические затраты сил и средств. Так, для поддержки власти руководителя содержатся аппарат управления, его работа обеспечивается материальными и финансовыми ресурсами, информацией. Содержат-

ся помещения для офиса, оборудование, служба безопасности. Поддержание власти предполагает огромные психологические затраты самого руководителя, который вынужден анализировать состояние и реальные проблемы своего статуса, возможности его утраты.

6. Легитимность власти, т.е. право на власть и потенциальная возможность ее использования. Такое право регламентируется законом, учредителем организации и ее организационными документами.
7. Технология власти, т.е. использование разнообразных процедур и способов реализации власти. Прежде всего это распорядительство, администрирование, экономические, социально-психологические способы влияния на людей.
8. Баланс власти. Важно учитывать, что в реальности абсолютной власти руководителя не существует. Не только менеджер влияет на подчиненных, но и подчиненные влияют на руководителя, обуславливая тем самым его зависимость. Таким образом, подчиненные также обладают властью над руководителем. От подчиненных во многом зависит исполнение решений руководителя. Они могут отнестись к нему с высокой ответственностью, инициативно, творчески, а могут отнестись формально. Более того, нередки случаи, когда подчиненные бойкотируют исполнение или противодействуют ему в скрытой или открытой форме.

Таким образом, существует проблема баланса власти, т.е. ее рационального соотношения между менеджером и подчиненными.

Нельзя допускать «перекоса» баланса власти в сторону подчиненных. Это может породить такие негативные явления, как безвластие, анархия, что на практике приводит к неорганизованности, отсутствию должного порядка и трудовой дисциплины.

Баланс власти обеспечивается делегированием властных полномочий от руководителя к подчиненным, использованием коллективных форм управления, привлечением подчиненных к принятию управленческих решений.

Способы реализации власти менеджера могут быть разнообразными. Важнейшими среди них являются следующие:

- распоряжение, приказ, регламентация труда — применяются по особо важным вопросам трудовой деятельности;
- убеждение — предполагает воздействие на сознание человека;
- просьба — может быть эффективной при использовании авторитетным руководителем;
- внушение — предполагает воздействие на подсознательном уровне;
- пример (заражение) — ориентирует на подражание поведения по образцу руководителя или других сотрудников;
- угроза санкциями — применяется в случае сомнения в добросовестности исполнителя;
- призыв — используется при обращении к группе или трудовому коллективу в наиболее трудный и ответственный момент;
- обмен (по принципу «ты мне — я тебе»);
- хитрость — особый подход к подчиненным, основанный на сокрытии истинных целей деятельности;
- подкуп — предполагает обещание солидного вознаграждения;
- похвала и критика;
- применение дисциплинарной практики (наказаний и поощрений).

Таким образом, у менеджера имеется много способов влиять на поведение людей.

Лидерство менеджера — это способность менеджера управлять другими людьми, не используя при этом своих властных полномочий; добровольное подчинение человеку — менеджеру, пользующемуся уважением и авторитетом, признание его профессионализма независимо от его должностных полномочий; условие формирования, проявления и существования авторитета менеджера, признание его заслуг, квалификации, опыта, благоприятных человеческих качеств; особый тип отношений к менеджеру как к человеку, основанный на признании его способностей к управлению, тех личностных качеств, которые необходимы профессиональному управляющему; власть особого рода, в основе которой лежит не принуждение, а добровольное подчинение (следование) лидеру.

Основные черты лидерства менеджера: доверие людей (авторитет); коммуникация (общение); гибкость (сочетание) интересов; видение перспектив; влияние на последователей.

Менеджер и лидер — различные понятия. В чем это проявляется? Во-первых, менеджер — это профессия и должность, а лидер — признание группы (психологическое образование). Во-вторых, менеджер, по сути, исполнитель чужой воли (собственника, совета директоров, других менеджеров), лидер же всегда инициатор и инноватор. Различие между лидером и менеджером показано в табл. 1 [3].

Таблица 1. Различие между лидером и менеджером

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План основа действий	Видение основа действий
Полагается на системы	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Из табл. 1 видно, что менеджер — это человек, направляющий работу других и несущий персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер способен внести порядок и последовательность в выполняемую работу. Лидер же воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передает им свое видение будущего и помогает адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры часто занимают пассивную позицию по отношению к целям. Лидеры способны сами устанавливать свои цели и использовать их для изменения отношения людей к делу.

Таким образом, менеджер как лидер представляется профессиональным управляющим, работающим в организации на должности руководителя и обладающий необходимыми профессиональными личностными качествами лидера.

#### Менеджер как лидер:

1.	обладает решительностью. Особенно это проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения и решительно осуществлять чрезвычайные меры. Способен и сам создавать кризисные ситуации, в которых получает большую свободу для осуществления необходимого контроля ситуации авторитарным способом;
2.	вызывает доверие — выглядит предсказуемым человеком, внушает другим людям уверенность в том, что способен сделать все, о чем они говорят. Его поведение отвечает их намерения и демонстративно соответствует провозглашенным целям;
3.	наделен сильной волей — с готовностью принимает руководство
4.	демонстрирует мужество — ведет за собой людей собственным примером. Он рискует, так как хочет все время быть на виду, и ему нравится выделяться из толпы. Но когда человек выделяется, то он всегда уязвим. Он подпитывается энергией от других, он мужественен, но не безрассуден;
5.	обладает ясным видением — указывает ясные цели и направление, по которому надо двигаться, чтобы их достигнуть. Он способен далеко заглянуть вперед и представить будущее;
6.	говорит простым языком — это ясные и простые призывы и утверждает свою власть над ситуацией и над людьми. Такое лидерство похоже на господство. Но если господство имеет деспотический характер, оно принуждает, сковывает и душит, то менеджер как лидер раскрепощает людей, мобилизует и вдохновляет, к переменам, которые обычно опираются на подсознание людей;
7.	сфокусирован на поставленных целях — тратит много энергии на достижение поставленных целей, которые он делает привлекательными для людей, направляет людей на достижение поставленных целей, и в этом он непоколебим;
8.	коммуникативен — может говорить о своих взглядах простыми словами, поэтому его готовы слушать; собирает большую аудиторию, готов погрузиться вместе с ней в коллективные фантазии;
9.	обладает харизмой. Харизма — это комплекс личных качеств, которые окружающие предписывают менеджеру лидеру, своеобразный ореол, источник которого лежит, скорее всего, в бессознательных ощущениях последователей, а не в самой личности. Харизматические лидеры возбуждают глубинные слои подсознания последователей, которые готовы доверить их свои способности, свое понимание добра и зла и отдать часть себя своему вождю.

Исследования показывают, что большинство менеджеров обладают лидерскими качествами (однако в реальной жизни и на практике нередко встречается и обратный вариант).

Таким образом, менеджер — это такой тип руководителя, который в организации является лидером (одновременно формальным и неформальным) [21].

Основные источники лидерства менеджера:

- должностные источники власти. Формальное лидерство;
- личностные (неформальные) источники власти.

Условия возникновения лидерства менеджера:

- личностные и профессиональные качества (наличие «харизмы»);
- доверие людей к руководителю, его (авторитет);
- умение менеджера выражать и сочетать интересы всей группы;
- способность мыслить перспективно, определять и ставить обоснованные цели;
- коммуникабельность, умение общаться со своими последователями.

Основные характеристики лидерского влияния менеджера:

1. Право на лидерство. Право на лидерскую власть завоевывается у последователей. Более того, его необходимо постоянно подтверждать повседневным трудом и поведением. Интегрирующим критерием такого права является авторитет менеджера.
2. Власть примера. Пример поведения менеджера главный фактор его лидерского влияния. Пример лидера побуждает его последователей к подражанию.
3. Экспертная власть. Лидерство менеджера характеризуется наличием экспертной власти. Именно лидер дает оценку тем или иным фактам, решениям, поступкам. К его оценке прислушиваются последователи.
4. Право на вознаграждение. Лидер обладает определенными ресурсами, дающими ему возможность вознаграждать своих последователей. Лидерское вознаграждение реализуется в форме общественного признания заслуг, вклада в общее дело.
5. Власть информации. В структуре лидерского влияния менеджера следует учитывать также власть информации,

власть связей с влиятельными людьми, право на принятие решений.

Таким образом, портрет личности менеджера как лидера включает интеллектуальные способности, черты характера личности, приобретенные умения.

Интеллектуальные способности	ум, интеллект и логика мышления
	рассудительность (способность обдумывать (анализировать) сложившиеся обстоятельства и выносить рациональные решения)
	компетентность (знание, осведомленность в области профессиональной деятельности)
	речевая развитость (способность четко излагать свои мысли)
	интуитивность (тонкое чутье, понимание сути проблемы без научного анализа)
Черты характера личности	проницательность (наблюдательность, способность наметить, предвидеть, угадать) и др.
	инициативность
	гибкость, самокритичность, способность прислушиваться к мнению других
	смелость, независимость
	самостоятельность
	амбициозность (в определенных ситуациях агрессивность)
	уверенность в себе
	настойчивость и целеустремленность
уравновешенность и др.	
Приобретенные умения	разбираться в людях
	заручиться поддержкой
	организовывать, объединять, сплачивать людей
	убеждать, общаться с людьми
	держаться на людях (публичность)
	брать на себя риск и ответственность и др.

Профессиональное долголетие лидера зависит от ряда факторов. Среди них: изменение внешних условий; возникновение новых проблем; внутренние изменения организации; изменения индивидуальных и групповых ожиданий и интересов в организации; изменение ожиданий и интересов самого лидера.

Лидеру необходимо предупреждать негативные тенденции в развитии, постоянно самосовершенствоваться, развивать собственную компетентность, самоконтроль и самокритичность; поощрять творческую атмосферу и командный дух в организации;

вместе с тем, вовремя освободить место лидера. Следует отметить, что для любого лидера рано или поздно, наступает время, когда надо освободить место для нового, в котором нуждается коллектив и организация. Для самого лидера и организации будет лучше, если это произойдет вовремя.

В заключении следует отметить, чтобы выжить в 21 веке, организациям понадобится новое поколение лидеров — лидеров, а не менеджеров. И только тогда мы можем констатировать, что лидерство — это ключевой элемент или инструмент современной идеологии управления организации.

#### Список литературы:

1. Адамская Л.В. Местное самоуправление как ресурс формирования активной жизненной позиции молодежи // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2013. № 7. С. 115.
2. Адамская Л.В. Тенденции развития и управления кадровым потенциалом муниципального образования в современной России: дис. ... кандидата социологических наук. М.: Академия труда и социальных отношений, 2008.
3. Абрегова И.И. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2012. № 1. С. 27–32.
4. Алексеева В.Д., Адамская Л.В. Формирование патриотизма у молодежи средствами культурно-досуговой деятельности // Молодежь и общество: сборник научных статей. М., 2015. С. 275–279.
5. Арсентьева Ю.А., Борисов А.В. Современные проблемы руководства и лидерства в системе управления человеческими ресурсами организации // *Novainfo.Ru*. 2015. Т. 1. № 39. С. 101–106.
6. Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Менеджмент: учебник. М., 2015.
7. Байрамкулов С.М., Комов В.Э. Современные особенности местного самоуправления // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления: сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции / под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, С.Г. Еремина. 2015. С. 52–54.
8. Валишин Е.Н. Ситуационные особенности лидерства в управлении персоналом организации // *Экономика и социум*. 2015. № 1–2 (14). С. 624.
9. Волкова М.Ю. Стиль руководства и эффективность работы организации // Компетентность. 2012. № 2. С. 42–45.
10. Горячкина В.А. Проблемы и пути решения управленческого лидерства в организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2015. № 2. С. 196–200.
11. Замудин А.Л. В поисках эффективного лидерства (учебный кейс) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия В. Менеджмент. 2015. № 2. С. 152–160.
12. Комов В.Э. Пути повышения экономической эффективности кадрового потенциала МО г. Тула // Вестник Тульского филиала Финуниверсета. 2014. № 1. С. 208–211.
13. Комов В.Э. Роль кадрового обеспечения в повышении эффективности управления МО г. Тула // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 5-1. С. 180–194.
14. Копытина В.А., Косьякова А.В. Лидерство и руководство: их роль в управлении организацией // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика: сборник / Ставропольский государственный аграрный университет. 2015. С. 128.
15. Лескова И.В. Евразийская интеграция: перспективы и проблемы // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2015. № 1 (4). С. 34–36.
16. Мирзоян В.А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопросы философии. 2013. № 6. С. 3–15.
17. Морозова Т.Г., Пикулькин А.В., Тихонов В.Ф., Комов В.Э., Дурдыев Ю.М., Ремезова Л.С. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Т.Г. Морозовой и А.В. Пикулькина. М., 1999.
18. Оганян К.М., Шолпенко А.Д. Организационное поведение. Санкт-Петербург, 2015. С. 54–84.
19. Охлопкова Н.А., Михайлова А.В. Лидерские качества менеджера в организациях // Научные исследования: от теории к практике. 2015. Т. 2. № 2 (3). С. 299–300.
20. Салихова Э.Х., Раблевич А.А. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство» в современных организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2-3 (46). С. 86–87.
21. Чернякова А.С., Лисовская Н.Б., Трошинина Е.А. Особенности лидерства в современной организации // Актуальные проблемы человека в инновационных условиях современного образования и науки: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М., 2015. С. 161.
22. Шарудинова А.Т., Комов В.Э. Особенности управления государственным и муниципальным имуществом на примере республики Дагестан // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления: сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции / под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, С.Г. Еремина. М., 2015. С. 372–374.
23. Хаустова Т.В., Хаустова Е.В. Использование инструментов прямого государственного финансирования инновационных проектов в России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2014. № 2 (5). С. 277–280.

24. Leskova I.V., Ermakov D.N., Andruschenko G.I., Raspopov S.V., Khmelevskaya S.A. *Relevant aspects of the integration of post-soviet countries in the project of the Eurasian economic space // Review of European Studies. 2015. Vol. 7. № 6. P. 231–238.*
25. Leskova I.V. *Globalization as a factor in the transformation of social identity // Russian Society in Sociological Dimension collected works of USSR to the 9th ESA conference in Lisbon / Union of sociologists of Russia. Lisbon, 2009. P. 81–83.*