

# **ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ**

**Кафедра Государственного управления  
и национальной безопасности**

**Курс: «Управление персоналом государственной службы»**

**Специальность: «Международные отношения»**

**Профессор кафедры Государственного управления и национальной  
безопасности кандидат военных наук  
доцент Миронов Сергей Иванович**

## Тема лекции: РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОРГАНИЗАТОР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

### Целевая установка занятия

1. Сформировать у обучающихся представление о роли, функциях, характеристиках, качествах и авторитете руководителя.
2. Раскрыть сущность и содержание лидерства и стилей руководства.
3. Довести содержание влияния и власти.

### ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Роли, функции, характеристики, качества и авторитет руководителя.
2. Лидерство и стили руководства.
3. Влияние и власть.

## Литература :

1. Анненков В.И., Лаптев В.Б., Хархалуп С.С. Государственная служба: основы управления персоналом / Учебное пособие / Дипломатическая академия МИД РФ. М., 2002. 410 с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 303 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник, М. : ИНФРА-М, 2001
4. Красовский Н.С. Организационное поведение, М. , 2000
5. Пугачев В.П. Управление персоналом. Учебник, М., 1998
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций, М.,1997
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Новое издание,2005. – 336 с.
8. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Учебное пособие. М., 1999
9. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.:ГАУ, 1996.
10. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. Учебник. М.,1999.
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2003.- 285 с.
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник. ЮНИТИ М. 2000.
13. Громкова Н.Т. Организационное поведение, М., 1999
14. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда, Уч. пособие, М,1999

# Первый учебный вопрос

- 1. Роли, функции, характеристики, качества и авторитет руководителя.**

**Руководитель** – это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения. Руководитель решает, что делать, как делать, и несет за это ответственность. Обладая реальной властью, он существенным образом воздействует на персонал, а через него – на характер и результаты функционирования государственных учреждений.

# РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

6

## РОЛЬ ЛИДЕРА

В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации.

## РОЛЬ АДМИНИСТРАТОРА

Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, **организовывать и координировать действия подчиненных**, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

## РОЛЬ ПЛАНИРОВЩИКА

Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов.

## РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

# ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

7

оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей;

определение и подготовка мероприятий по достижению целей;

координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;

контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;

организация деятельности сотрудников, т. е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;

информирование сотрудников;

интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) — деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и т.п.;

# ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

8

формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;

предотвращение и разрешение конфликтов;

распространение специфических для организации ценностей и норм

забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;

формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;

## **Биологические и социально-экономические характеристики**

Данную группу черт, качеств руководителя отличает преимущественно объективный, т.е. не зависимый от его сознания и психики, характер.

Биологические и социально-экономические качества относятся к числу прирожденных или передаваемых по наследству. В первую очередь это относится к таким демографическим параметрам, **как пол и возраст, а в определенной степени и здоровье.** Наиболее общей характеристикой руководителей, по которой они делятся на две явно неодинаковые по численности группы, является **пол.**

В последние десятилетия влияние половых различий на трудовую деятельность и карьеру, прежде всего **особенности поведения женщин** в организации, стали объектом ряда специальных исследований.

На основе их результатов можно выделить **две группы факторов**, детерминирующих особенности организационного поведения женщин:

1) социокультурные факторы, к числу которых относятся **принятые в обществе стандарты поведения, сложившиеся ролевые стереотипы по отношению к мужчине и женщине, традиции, прежде всего семейные, влияющие на формирование ценностных ориентаций, установок и экспектаций (ожиданий) женщин;**

2) собственно **половые, биологические и психологические факторы.**

Для руководителей-женщин характерны большая **«мягкость»**, **«человечность»**, их **превосходство в понимании личных проблем сотрудников**, **приверженность демократическому стилю руководства**.

Большинство исследователей придерживаются точки зрения и рассматривают их **повышенную эмоциональность и личностную ориентацию в деловых отношениях как негативный фактор эффективного руководства**, который, впрочем, вполне может быть нейтрализован с помощью настойчивой работы над собой, тренировок и опыта.

Однако уравнивание представительства женщин на руководящих постах **нанесло бы ущерб производству, самим женщинам и человечеству в целом**, поскольку в исторически сложившемся общественном разделении труда **женщины явно незаменимы** в выполнении таких первостепенных для существования всего рода человеческого функций, **как его воспроизводство, эмоциональное воспитание детей, создание здоровой полноценной семьи**. Эти функции не менее важны для общества и граждан, чем женский менеджмент.

И все же **и женщины и мужчины** вполне могут быть **талантливыми, эффективными руководителями**, находить в этого рода деятельности свое призвание и удовлетворенность.

## Возраст

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства.

Главными **достоинствами молодых руководителей** обычно являются **энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и высокая работоспособность.**

В то же время **они уступают своим старшим по возрасту коллегам** в опытности, специфическом человеческом капитале – **знаниях**, особенно знаниях специфики организации, **в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного.**

**Здоровье** – важный фактор эффективного руководства. При этом имеется в виду **не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье**, характеризующее состояние человеческого духа: **устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность, стрессовая устойчивость и т.п.**

**Здоровье** прямо влияет не только на возрастные параметры трудоспособности человека, продляет активный период жизни, но и является **необходимым условием повседневной эффективной деятельности руководителя.**

Поэтому здоровый образ жизни, занятие физкультурой, туризмом, спортом, регулярные психологические разгрузки являются наиболее важными компонентами эффективного руководства.

# Образование

К преимущественно объективным факторам эффективного руководства относится **социально-экономическое положение человека, его статус в обществе, полученное образование.**

**Образование** занимает как бы промежуточное положение между **объективными и субъективными личностными характеристиками руководства**, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

Исследования однозначно подтверждают **прямую зависимость занятия руководящих должностей от социального происхождения и статуса человека.** Как заметил Ф.Е. Фидлер, «лучший способ стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией».

**Личностные характеристики** руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, природными, приобретенными или развитыми способностями. **Ведущее место среди них занимает интеллект**, характеризующий **умственные способности и развитие личности**.

Издавна считалось, что в целом **руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности прямо зависит от его интеллектуального уровня**. Однако исследования, проведенные в 60-х годах американским психологом Е. Гизелли, поставили под сомнение такие представления.

На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что **между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи**. **Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди** не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а **со средними интеллектуальными способностями**. Как правило, руководители имеют более высокий уровень интеллектуального развития, чем их подчиненные.

## Наиболее важные личностные качества эффективного руководителя

- **доминантность**, т.е. стремление влиять на других людей. Эта черта прямо связана со стремлением к лидерству и мотивацией руководства;
- **уверенность в себе**;
- **самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость**;
- **креативность**, или способность к творчеству;
- **целенаправленность, стремление к достижению цели**;
- **предприимчивость, готовность к обоснованному риску; решительность, готовность брать на себя ответственность**;
- **надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами**;
- **общительность, умение работать с людьми**;
- **способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.**

## ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к близким социальным взаимоотношениям;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- широкий научный кругозор.

# Авторитет руководителя

В широком смысле под **авторитетом личности** понимается общепризнанное ее влияние на деятельность руководимого ею коллектива, основанное на знаниях, опыте.

В узком смысле авторитет – **одна из форм осуществления власти.**

В авторитете руководителя можно дифференцировать две стороны: **авторитет должностной и личный.**

**Должностной авторитет** определяется должностным положением руководителя и закрепляется правами и обязанностями, определяемыми законами, служебными документами и т.д. Основы и сущность должностного авторитета достаточно понятны.

Более сложным является вопрос об **авторитете личном**, зависящем от качеств самого руководителя, от способности умело пользоваться заранее определенным для него должностным авторитетом.

**Личный авторитет** руководителя складывается на основе его личных качеств, наиболее существенными из которых являются **профессиональные, организаторские, деловые, волевые и нравственные качества.**

# Второй учебный вопрос

## **2. Лидерство и стили руководства**

# Лидерство



**Лидерство** – способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения будущего в реальность. Поэтому для лидерства необходимо соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует.

Другими словами, **лидерство** – это **способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.**

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Известно **три** подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

- **подход с позиции личных качеств;**
- **поведенческий подход;**
- **ситуационный подход.**

# Подходы к определению факторов лидерства

**Подход с позиции личных качеств.** Согласно **личностной теории лидерства**, также известной под названием **теории великих людей**, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех **личных качеств**: это **уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.**

Исследователями было отмечено, что **в различных ситуациях** эффективные руководители обнаруживали **различные личные качества**, то есть эффективность руководства имеет **ситуационный характер.**

**Поведенческий подход.** Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется **не личными качествами руководителя, а, скорее, его манерой поведения по отношению к подчиненным.**

**Стиль руководства** — это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными.

Иными словами, **это способ**, которым начальник **управляет подчиненными** и в котором **выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.**

**Стиль руководства характеризует** не вообще поведение руководителя, а именно **устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях.**

## Классические стили руководства

### Авторитарный стиль

Авторитарному стилю присущи **единоличное принятие руководителем всех решений**, а также **слабый интерес к работнику как личности**. Руководитель управляет подчиненными в силу своей **легитимной власти**, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных **соответствующего повиновения**.

### Демократический стиль

В противоположность авторитарному стилю поведения **демократический стиль** характеризуется **стремлением руководителя к выработке коллективных решений**, интересом к **неформальным, человеческим отношениям**. Руководитель **совместно с сотрудниками согласовывает цели организации** и учитывает **индивидуальные пожелания членов группы**, **распределяет работу**.

## Классические стили руководства

### **Попустительский стиль**

**Попустительскому стилю** присущи стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива.

Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

# Характерные формы внешнего проявления стилей руководства

Авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица, резкий не приветливый, приказной тон, отделение себя от группы.

Демократичному руководителю больше свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я».

Важнейшими свидетельствами попустительского стиля часто служат безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками.

# Производительность при разных стилях руководства

В авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы.

Попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации.

Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации как одной большой семье. **Руководитель уподобляется отцу семейства**, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу», как ожидается, **должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение.**

Харизматический стиль руководства основывается на **вере в особые, уникальные качества руководителя.** Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный («не семейный») характер.

Автократический стиль руководства менее распространен и **проявляется в крупных организациях.** Руководитель-автократ использует **многочисленный руководящий иерархический аппарат**, который, однако, не обладает автономией и **выполняет лишь решения высшего руководителя.**

Бюрократический стиль руководства характеризуется **максимальной анонимностью и формализованностью отношений** между начальником и подчиненными, **минимизацией личной власти руководителя.**

# Третий учебный вопрос

## **3. Влияние и власть**

# Влияние и власть

В отличие от лидерства, **власть концентрируется на том, как добиться подчинения** вне зависимости от степени соответствия целей субъекта и объекта власти и правильности действий власти.

**Власть базируется на влиянии руководителя** на членов коллектива.

**Влияние** – это поведение любого индивида, которое **вносит изменения в мировосприятие другого человека**. Инструменты влияния варьируются в большом диапазоне.

**Власть** – это способность субъекта **влиять на объект в целях изменения его поведения**. Власть может происходить из **должности** или из **личности**.

**Власть должности** происходит не из самой должности, а **делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен**.

# Влияние и власть

**Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть происходит со стороны подчиненных, снизу. Источниками личной власти могут быть: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.**

**Власть подчиненных. Подчиненные могут иметь власть над руководителем, так как последний зависит от них в отдельных вопросах. Это необходимость поиска и обработки для принятия решений сложной информации; неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя; влияние, которое может оказывать подчиненный на своих коллег; способности подчиненных выполнять задания с наилучшим результатом. Выявлен фактор, способствующий появлению власти у подчиненных, – это доступ к информации, специалистам и инструментарию.**

# Влияние и власть

Эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувство обездоленности и, отсюда, непокорности.

Итак, для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

## Принципы распределения власти

### Принцип централизации

**Принцип централизации** власти выражается в жесткой линейной структуре управления, когда руководитель или высший орган управления **руководит подчиненными напрямую, минуя промежуточные звенья управления.**

### Принцип децентрализации

**Принцип децентрализации** власти предполагает **распределение властных полномочий между руководителями различных уровней** в зависимости от важности и специфики решаемых задач.

# Формы власти

1. **Власть, основанная на принуждении.** В качестве основного инструмента использует влияние через страх.
2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей.
3. **Власть примера (эталонная власть).** Характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Власть примера позволяет руководителю влиять на подчиненных, как результат его привлекательности для них, как следствие его харизмы.  
**Харизма** – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя.
4. **Экспертная власть (власть эксперта).** Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специальных знаний.
5. **Законная (традиционная) власть.** Традиция оказывается самым распространенным инструментом влияния. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им.

