
ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В ТУРИЗМЕ И СЕРВИСЕ

УДК 331.102.1

Ю.В. Абрамова¹

Yu.V. Abramova

«ВАКАНСИЯ: НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ТРЕБУЕТСЯ ЛИДЕР»

“VACANCY: MANAGER TO LEAD WANTED”

В статье рассматриваются отличительные особенности и функциональные различия двух основных терминов, характеризующих роль менеджера в организации: руководитель и лидер. Актуальность важности их разделения является одним из инновационных кадровых решений американских управляющих крупных корпораций. Проблему понимания и разделения терминов в отечественном менеджменте предлагается решить путем выделения отличительных и эффективных особенностей лидера. Сформулированы рекомендации более узкой направленности применения специалистов в роли руководителя и лидера, как с точки зрения управления коллективом, так и с целью улучшения организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: руководитель, лидер, организационная культура, управление персоналом, лидерство.

The article contains the features and functional differences of the two key terms about character of manager in organization, “Head” and “Leader”. The topically meaning of their division, is one of the innovative personnel decisions of American managers, especially in corporations. The problem of understanding and sharing terms in Russian management is proposed to solve by separating and distinguishing features of effective leadership. Recommendations are to focus on application specialists as “leader” or “head-manager”, depending on the needs of working team, and how exactly leader can improve the company’s organizational culture.

Keywords: manager, leader, organizational culture, human resources management, leadership.

Грамотно выстроенная иерархия коммуникаций в организации или отделе является одной из основ эффективного управления персоналом. Но в иерархической структуре группы можно встретить две отдельные роли: руководитель и лидер. Тем не менее, в отечественной практике существует серьезная проблема, связанная с некорректным применением данных терминов и,

¹ Магистрант кафедры управления персоналом факультета бизнес-технологий АНО ВО «Российский новый университет».

как следствие, неоправданных ожиданий. Данная проблема легко обнаружима, если использовать для поиска предложений на рынке труда онлайн каналы, такие, как HeadHunter [10], SuperJob[11], Avito[12] и другие. Интернет-ресурсы часто предлагают среди прочих вакансий такую позицию, которая представлена вариациями следующего, наиболее часто встречаемого словосочетания: «лидер в молодой дружный коллектив». Среди группы респондентов в возрасте от 22 до 30 лет, то есть потенциальных кандидатов, был

проведен опрос методом анкетирования, который содержал подобную вакансию и три последующих вопроса.

1. Понятна ли Вам предлагаемая в вакансии должность (да, нет и свое видение).

2. Хотели бы Вы стать руководителем (да, нет и почему).

3. Хотели бы Вы стать лидером предполагаемого в вакансии коллектива (да, нет и почему).

4. Откликнитесь ли Вы на данную вакансию (да, нет и почему).

По результатам опроса, в котором участвовали 25 человек, около половины респондентов не видят себя в роли лидера, однако хотели бы стать руководителями, только треть готова откликнуться на вакансию, но при этом абсолютное большинство анкетированных понимает данную вакансию «лидера» в той степени, которая наиболее близка ему. При этом сам соискатель на вопрос о том, чего же он ожидает от будущего сотрудника, ответил, что не очень четко представляет себе, каким именно образом будет организовано управление коллективом.

Возникает вопрос: почему бы не указать более понятно для широкой аудитории: «требуется руководитель N». Зачастую в широком смысле понятие «быть руководителем» ассоциируют с лидерством. Но какова будет роль руководителя в организации в отношении персонала, и так ли она окажется важна в жизни коллектива, зависит от его личностных качеств. Многие же полагают, что роль руководителя заключается только в генерировании задач и постановках целей, а также контроле их достижений.

Роль руководителя наиболее емко выражается из определения «руководство». Например, институциональное определение раскрывает руководство как особую социальную позицию, командную должность, позволяющую навязать свою волю другим членам организации и обеспечивающую их подчинение, т.е. роль руководства с исключительно экономически эффективной для организации позиции [2]. В социально-психологических определениях, представляющих руководство как упорядоченное формальное и неформальное взаимодействие, общение людей для подчинения их действий общей цели, акцент делается на коммуникативном аспекте руководства [там же].

Действительно, вопрос лидерства всегда формально решен в группе, будь то рабочий коллектив на предприятии или объединение по интересам. Но это лишь **формальный лидер**. Это, как правило, назначенный руководитель или несущий формально ответственность за стабиль-

ность и успех предприятия управленец. Но для того чтобы использовать грамотно все возможности влияния руководителя на своих сотрудников, необходимо осознание руководителем того, к чему помимо формального лидерства ему необходимо стремиться, какова его роль в составе группы.

Конечно, роль и задачи руководителя зависят от особенностей функционирования организации. То, каким образом построена иерархия управления на предприятии, зависит от формы управления и от типа организации. Формальные организации строятся в соответствии с заранее заданной структурой управления. В них действуют регламентированные связи между подразделениями, людьми. Формальная структура определяется степенью свободы сотрудников в принятии решений и уровней разделения власти [3]. Отсюда и тонкости в обозначении должностей *управляющий, менеджер, директор*. Часто демократические стили управления стремятся избегать формулировки «руководитель», отсюда распространенность менеджеров как сотрудников абсолютно разных уровней ответственности. Но даже дюжиной менеджеров различных уровней и направлений будет формально руководить один. Таким образом, каким бы ни был стиль управления и иерархическая структура организации, руководитель формально присутствует всегда. И его основная функция как раз «руководить», что, согласно теории А.Файоля, включает в себя распределение и постановку задач, закрепление зон ответственности, побуждение сотрудников к работе [1].

Роли руководителя определяются исходя из его целей. Согласно классической теории управления Г. Тейлора, актуальны четыре цели: планирование, организация, мотивация и контроль. Так, основа успешного развивающегося предприятия – коллектив, сплоченная группа специалистов. Планирование потребности в специалистах и подбор подходящих для уже сложившегося коллектива сотрудников – одна из основ стабильного выполнения плановых показателей работы всей организации и достижения поставленных перед руководителем целей [там же]. Таким образом, возникает некоторое противоречие между целями организации и необходимостью ориентироваться на коллектив, на сотрудников внутри коллектива. Казалось бы, объединение в процессе коммуникации всех подчиненных в группу с целью достижения общих целей для организации – основная задача руководителя как организатора.

При этом сплотить группу и мотивировать ее

на успех одними задачами и регламентами руководителю достаточно сложно. Предположим, что он оказывает влияние и на продуктивность и продолжительность работы сотрудников в организации. Но иногда влияние руководителя отрицательно мотивирует персонал. Так, по данным опроса Gallup Organization, беседы с двумя миллионами сотрудников 700 американских компаний показали, что главным фактором продолжительности работы человека в компании – и уровня его производительности – служит качество отношений с его непосредственным руководителем. **«Люди приходят в компанию, а уходят от начальника»**, – заключает М. Бакингам, который проанализировал результаты этого опроса [9]. Возможно так происходит потому, что руководитель «не слышит» каждого сотрудника в частности, а порой даже не знает, не замечает внутренних конфликтов в коллективе. Исходя из этого, занимая место руководителя, сотруднику необходимо оставаться и частью коллектива, дабы более гибко взаимодействовать с ним и влиять на него. Так, одно из лиц в группе, которое может по степени влияния на сотрудников конкурировать с руководителем, – это **неформальный лидер**. С точки зрения психологии поведения групп, предполагается, что лидер отслеживает именно эмоциональное состояние коллектива и грамотно им управляет в интересах руководства. Задача лидера – работать с чувствами каждого и эмоциональными установками коллектива. Эта истина еще более актуальна на макроуровне организации, где речь уже идет не о нормах, а корпоративной культуре. Любой по количеству участников группе нужен не просто руководитель, ей нужен лидер.

Это доказывают и результаты исследований, проводившихся в Кембриджском университете [9]. *Исследования показали, что любая группа, даже та, в которой работают поистине выдающиеся профессионалы, будет принимать неадекватные решения и будет разобщена, если присутствуют ссоры, личное соперничество и амбиции.* Группы по природе своей склонны к этому, противостоять столкновениям индивидуальных и групповых интересов может только сильный лидер или высокоразвитый эмоциональный интеллект коллектива, который опять же создается под влиянием грамотного лидера. **Лидер**, искусно владеющий навыками сотрудничества, способен вызывать у подчиненных сильный отклик и таким образом гарантировать, что их старания окупятся принятием грамотных совместных решений. Они чувствуют внутригрупповые нормы и способны создавать команды с

высоким эмоциональным интеллектом. Это и есть главная цель эффективного эмоционального лидерства – вывести групповое взаимодействие на максимально продуктивный уровень.

Таким образом, *вакансия «лидера» – не всегда просто креативный ход службы HR организации.* Ли Дженсон отмечает, что для деловой Америки характерно искать не менеджера, а «лидера», который не заставит делать то, что нужно, а вызовет у людей желание сделать то, что нужно [3]. Так, многие современные американские корпорации, основанные не менеджерами, но лидерами, показывают, что успех руководителя заключается именно в том, чтобы быть и оставаться лидером как формально, так и неформально [2].

Организация управления персоналом корпорации Google – наиболее выраженный этому пример, так как этого принципа придерживаются на абсолютно всех уровнях управления в компании почти двадцать лет. Организационный принцип: определите, кто из сотрудников имеет самое большое влияние, и формируйте команды вокруг них. Дэбби Биондолилло, в прошлом HR-директор Apple, однажды сказала: *«Ваша должность делает из Вас менеджера, Ваши люди делают из Вас лидера»* [4].

На **формирование общественного мнения** и целей участников группы руководитель имеет мало средств влияния, в отличие от лидера, что обусловлено тем, как сама группа воспринимает лидера. Так, по мнению руководителя тренинг-центра «Мастер-класс» Минеевой Е.В. [8], управляющая должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает, поскольку обязанности лидера нельзя вписать в должностные инструкции. Лидер – это человек, признанный окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их профессиональных интересов и личностных потребностей и показать выход из спорных или безвыходных ситуаций [там же].

Анализируя мнения западных специалистов по этому вопросу, можно отметить, что они все больше оценивают не профессиональный, а личностный потенциал кандидатов на руководящие должности, их природные качества, врожденные данные человека. Например, в силу новаторского, креативного процесса работы своих сотрудников, *Google призывает своих менеджеров управлять компанией не в силу занимаемой должности, а исключительно благодаря внутренней страсти.* Дебби Кампбелл, бывший CEO компании Intuit [4], и вовсе считает, что лидерами рождаются, и

это истинно природный магнетизм. Интересно, что в ряде европейских языков *руководство* и *лидерство* обозначается одним и тем же словом. В западном менталитете наметилась тенденция различать понятия *менеджер/администратор* и *лидер*. Обусловлено это тем, что, по мнению Ф. Коттлера, менеджер должен заботиться о том, чтобы сотрудники эффективно выполняли порученные им задания. Лидеры же призваны своевременно «схватывать» и развивать веяния и идеи нового времени, необходимые для эффективного решения проблем в будущем [4].

Проблема в понимании исключительной роли лидера характерна для отечественной управленческой практики, которая все еще понимает лидерство как составляющую руководства. Например, **руководство**, по мнению Пугачева В.П., – это общая категория, которая конкретизируется в понятиях формального и неформального лидерства [2].

Кто же все-таки *лидер* и насколько он руководит, помогает прояснить следующее определение, данное в словаре «Психология» под редакцией А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского: «лидер – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях» [7]. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают, лидер определяется в процессе взаимодействия сотрудников внутри коллектива. Он не обладает никакими, признаваемыми вне группы, властными полномочиями, и на него не возложены никакие официальные обязанности. Не услышанное мнение группы может перерасти в забастовки, перебои в работе отделов, нарушение взаимодействия между сотрудниками и, как результат, снижение эффективности деятельности всего предприятия.

Лидеры могут формировать миссию группы так, что личный вклад каждого станет более ощутимым, дать ощущение ясности и осмысленности работы, раскрепостить и дать возможность свободно воплощать в труде свои творческие замыслы. Все это определяет эмоциональное воздействие лидера.

Исследования подтверждают: оптимистичные, увлеченные лидеры легче удерживают свой персонал, нежели начальники, склонные к дурному расположению. Это доказывает, что лидеры с высоким эмоциональным интеллектом привлекают талантливых людей – одаренным специалистам комфортно работать под началом такого руководителя. Лидер группы способен не только представлять общественное мнение, но и оказывать на него влияние благодаря личност-

ному авторитету. Большинство специалистов, в том числе Минеева Е.В. и Аксенов Ю.Б., занимающихся изучением общественных связей на базе тренинг-центра «Мастер-класс», склоняются к следующему определению социальных групп: «Общественность – это группы людей (организации), объединённые единством интересов, оказавшиеся в определённой ситуации и осознающие проблему; а также реагирующие каким-то образом на создавшуюся проблему или ситуацию. Состав каждой группы может быть неоднородным, и сила реакции будет зависеть от конкретной ситуации» [8]. Поэтому необходимо по возможности предугадывать масштабы реакции и возможного влияния изменения общественного мнения отдельной группы на деятельность всего предприятия. В отечественных организациях демократическая модель – явление довольно редкое, поэтому для отечественной практики более характерно такое явление, как «мнение трудового коллектива», которое выражает лидер-самовыдвиженец.

Сложившееся коллективное мнение может выступать в двойной роли: в одном случае – быть прочным морально-психологическим барьером на пути распространения негативных явлений, в другом (из-за неверной ориентации) – служить питательной средой для их вызревания и размножения [8]. С последним приходится встречаться в тех трудовых коллективах, где для сохранения «хорошего климата» закрывают глаза на явные огрехи в труде и поведении отдельных работников. И если влияние на мнение об организации со стороны внешней среды – в интересах всего предприятия (для такой работы в средних и крупных современных организациях существует отдел, занимающийся имиджем и связями с общественностью), то работа с общественным мнением своих сотрудников – в интересах их руководителей [3].

Идеалистический лидер помогает каждому сотруднику понять ценность собственной работы в составе организации, что позволяет сотрудникам строить внутри организации долгосрочные цели, а подобное лидерство обеспечивает максимальное одобрение коллективом и целей, и стратегии организации. Захватить сотрудников идеями – это тот способ к достижению целей, который выбирают лидеры. Для правильного влияния и использования общественного мнения коллектива в интересах предприятия необходима полная информативность «манипулятора» относительно текущих дел и планов организации. Именно здесь формальный руководитель занимает лидирующее место над неформальным «лидером».

Исходя из выявленной специфики работы с группой лидера и влияния, которым обладает формальный руководитель, можно предположить, что разделение этих функций будет, в первую очередь, эффективно и экономически обосновано для крупных предприятий, с большой численностью работников в подразделениях, где ощутима будет работа именно лидера. Но, безусловно, развить такой подход к организации управления коллективом следует в отечественной практике управления персоналом. Это направление может быть особенно актуальным в нынешних условиях, когда, сокращая издержки и расходы, предприниматель обращается к оценке своих ресурсов и оптимизации управления ими. Главная ценность в современном предпринимательстве – как в зарубежной практике, так и в России – это персонал, коллектив, команда специалистов.

«Я бываю то лисой, то львом. Весь секрет управления заключается в том, чтобы знать, когда следует быть тем или другим», говорил Наполеон I [9]. Современному руководителю приходится постоянно сталкиваться с конфликтом внутренних интересов организации и его подчиненных и ее интересов во внешней среде. Оставаться при этом лидером и наставником для своих сотрудников, будучи в жестких рамках условий, которые продиктованы высшим руководством и внешней средой, очень сложно.

Поэтому необходимо находить пути лавирования между интересами обеих групп и своими собственными. **Руководителю сложно быть лидером неформальным**, так как это зачастую мешает воплощению интересов организации, при этом быть жестким руководителем не позволяют современные условия организации труда и успех ряда западных компаний, где неформальный лидер и профессионал перерастал в руководителя, продолжая учиться у своих сотрудников. Именно поэтому в молодой и дружный коллектив ищут лидера, ведь руководителем он сможет стать, а лидером нужно быть. Практика же западных корпораций показывает, что лидер может быть полноправно существующей штатной единицей, которую и предлагается выделить отечественным рекрутерам, что в первую очередь эффективно повлияло бы на организационную культуру и корпоративный дух крупных предприятий и корпораций. Совмещение двух

на сегодняшний день реально делимых ролей лидера и руководителя может в худшем случае сыграть негативную роль в управлении персоналом предприятия. И экономический отрицательный эффект и потеря ресурсов, или повышенная текучесть кадров и отсутствие лояльности – одни из главных поводов открыть вакансию лидера или руководителя в своем предприятии.

Литература

1. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Е.А. Аксеновой, Т.Ю. Базарова, Н.Д. Эриашвили. – 3-е изд. – М. : Юнити, 2010. – С. 210–248.
2. Руководство персоналом организации : учебник / под ред. В.П. Пугачева. – 8-е изд. – М. : Альпина Паблшер, 2010. – С. 217–226.
3. Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. – 4-е изд. – Минск : Амалфея, 2011. – С. 29–45.
4. Шмидт Э., Игл А. Как работает Гугл. – М. : Эксмо, 2015. – С. 63–65, 89–93.
5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления. – М. : Альпина Паблшер, 2015. – С. 19–75, 87–105.
6. Статья «общественное мнение». – Электронная энциклопедия «Википедия». – https://ru.wikipedia.org/wiki/Общественное_мнение (дата обращения: 21.01.2016).
7. Большая психологическая энциклопедия / под ред. Н. Дубенюк, предоставлена ресурсом «Академик: словари и энциклопедии». – <http://psychology.academic.ru/1025/лидер> (дата обращения: 19.12.2015).
8. Портал тренинг-центра «Мастер-класс» при Московской международной высшей школе бизнеса МИРБИС. – www.mbschool/master-class.spb.ru (дата обращения: 19.01.2016).
9. Коновалов А.В., Осовицкая Н. HR-бренд // Работа с персоналом – интернет-журнал. – 2015. – ноябрь. – <http://www.hr-journal.ru/column/thoughts/5-prichin-pochemu-dialogi-ne-pomogut> (дата обращения: 28.12.2015).
10. Сайт вакансий hh.ru. – <https://hh.ru/vacancy/16425816=лидер> (дата обращения: 11.01.2016).
11. Сайт «работа, резюме и вакансии: SuperJob.ru». – <http://www.superjob.ru/vakansii/administrator-magazina=лидер> (дата обращения: 11.01.2016).