# Лидерство и стили управления

2017

Введение

управление лидерство поведение

Актуальность темы исследования. Лидерство - это не только способность оказывать влияние на людей для достижения целей организации, но это еще и реальное использование власти. Лидерство играет очень важную роль в организации и управлении. Для эффективного управления персоналом компании необходимо владеть не только практическими методами воздействия на людей, но и некоторыми теоретическими знаниями в области социологии, психологии лидерства и управления. Обладая знаниями о формах осуществления власти, можно анализировать свои решения и их последствия и более эффективно строить стратегии управления. При переходе на рынок происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой и твердой системы административного влияния, практически неограниченной исполнительной власти к системе рыночных отношений, основанных на экономических способах и механизмах. За последние 50 лет в теории и практике управления проблема соотношения эффективности управления и лидерства является одной из ключевых. Стилем управления служит обобщающая характеристика человека; это интеракция ключевых аспектов и перспектив в деятельности; это особый род определенных отношений к сотрудникам, к бизнесу, а также это является совокупностью устойчивых методов, которыми пользуются руководитель в своей практической деятельности.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В условиях нестабильной экономики, высоких социальных и политических рисков как никогда становится актуальной идея не просто эффективного руководства, а лидерства - особого стиля управления коллективом, когда сотрудники компании или организации абсолютно доверяют своему высшему менеджменту и убеждены в правильности принимаемых управленческих решений. В этом случае лидерство предполагает сочетание стратегического видения и высокой долей социальной ответственности за качество решений перед персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании разнообразных стилей управления различных организаций и выявление из них наиболее эффективных. В соответствии с указанной целью в были поставлены следующие задачи:

изучить сущность лидерства;

определить теории и основные подходы к проблеме лидерства;

дать характеристику основным стилям управления;

изучать стили управления различных предприятий;

разработать практические рекомендации по совершенствованию стиля лидерства и повышения эффективности.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объект исследования - лидерство и стили управления в известных компаниях мира.

Предмет исследования - функционирование лидерства в организации и стили управления организациями.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы следующих ученых: Ф.Тейлор, Джс.Терри, Р.Танненбаум, Вэшлер, Т.Кунц, Доннел, К.Левин, Теренс Митчел, Роберт Хаус, Херси, Бланшар, Врум- Йеттон, Левин, Рэнсис Лайкерт, Алексеев А, Пигалов В, Блейк Р.Р, Мутон Дж.С., Виханский О.С., Наумов А.И., Веснин В., Кабушкин Н.И., Казелецкий Ю. Лобанов В.:, Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.Русиянов Ф., Никулин Л., Фаткин Л. Стинсона-Джонсона, Митчела и Хаус, Дуглас Макгрегор, Фред Федлер.

Методологической основой исследования является системный анализ в сочетании с описательным и сравнительным методом, использованным при рассмотрении организации как системы, состоящей из подсистем. В исследовании применяется структурно-функциональный метод при

исследовании различных аспектов лидерства и управления в контексте социальной структуры внутриорганизационных отношений.

Эмпирическую базу исследования составил вторичный анализ социологических данных, полученных из следующих источников:

Материалы BBCNEWS (сентябрь 2013);

Материалы службы CNET (апрель 2014);

Материалы международной статистической службы STATISTA (декабрь 2016, январь-март 2017);

Материалы статистической службы Ychart - The Modern Financial Data Research Platform (современная исследовательская платформа финансовых данных, май 2017);

Материалы с официальных вебсайтов компании Kodak, Apple, Nokia, Samsung, Lenovo.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретические основы формирования лидерства и стилей управления

.1 Сущность понятия лидерства в контексте социологии управления

Лидерство является важным компонентом эффективного руководства. Это происходит везде, где есть устойчивый союз людей. Лидерство - это вид управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователем), основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти для этой ситуации и направленный на мотивацию людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователя ситуативных переменных. Вышеприведенные определения не подразумевают необходимость руководства только для определенного типа организации. Речь идет о взаимодействии или взаимном влиянии между людьми в любом виде деятельности (бизнесе, медицине, образование и т. д.), и не только в политических процессах.

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие, такое как

«лидер-последователь», не обязательно предполагает его иерархический характер, как в случае с отношениями «подчиненный-босс».

Лидерство, как и власть, есть потенциал, который существует. Основой лидерства является особый тип управления, который возник в древности на основе отношений «хозяин-раб» и «лидер-последователь». В то же время лидер занимает центральное место в группе и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями. Объединение последователей вокруг лидера позволяет решать сложные задачи в короткие сроки и в неблагоприятных условиях. В истории существует множество примеров таких отношений. Это восстание рабов во главе с Спартаком,

великие завоевания Александра Македонского, морские открытия Христофора Колумба, реформация в Германии во время Мартина Лютера и Томаса Мюнцера, Крестьянская война под руководством Е. Пугачева, счастливое спасение людей после кораблекрушений.

«Лидер-последователь» как модель отношения известна нам с детства и воспринимается вполне естественно, хотя иногда и болезненно. Учитель в детском саду, родители в семье, преподаватель в школе, вожак во дворе, тренер в спортивной секции, старший в студенческой группе - все они занимают место лидера в нашей жизни в определенный период нашей деятельности.

Право на власть приобретает лидер в формировании группы последователей и состоит в принятии решений и использовании ресурсов группы для достижения поставленных целей. В действительности лидер использует это право только до тех пор, пока его сторонники не признают его в неформальной организации.

Примером поведения лидера является его признание в группе и во многих случаях является причиной последующего обожания последователями (если он обладает харизмой). Для этого лидер должен найти своих последователей и постоянно демонстрировать личные качества и модели поведения (ум, сила, мужество, быстрое принятие решений, находчивость, юмор).

Согласно личной теории лидерства, у лучших лидеров есть определенный набор общих для всех личностных качеств. Развивая эту идею, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть идентифицированы, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым стать эффективными лидерами. Некоторые из этих признаков - уровень интеллекта и знаний, впечатляющий внешний вид, честность, здравый смысл, инициативность, социально-экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Именно на эти черты указывал американский социолог

Ирвинг Гоффман при анализе повседневной жизни, связанной с представлением себя другим и какую роль играет личный передний план - авансцена.

Однако изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные лидеры находили разные личные качества. Ученые пришли к выводу, что «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Рисунок 1. «Черты эффективного лидерства»



Теория лидерских качеств - самый ранний подход в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи попытались определить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс.

Исследователи полагали, что у лидеров был свой уникальный набор довольно стабильных и неизменных качеств, которые отличали их от не- лидеров. На основе этого подхода ученые пытались определить лидерские

качества, научиться измерять их и использовать для определения лидеров. Этот подход основывался на убеждении, что лидеры рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, которые привели к чрезвычайно длинному списку выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948 году и Ричард Манн в 1959 году попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Итак, Стогдилл пришел к заключению, что в основном лидер характеризуется пятью качествами:

Ум и интеллектуальные способности;

доминирование или преобладание над другими;

самоуверенность;

активность и энергия;

знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли внешний вид лидера. Многие люди с этими качествами остались последователями. Но Р.Манн испытал разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он показал, разум был лучшим предсказателем того, что его хозяин будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, исследование лидерских качеств продолжалось до середины 1980-х годов.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уильямом Беннисом, который исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств:

управление вниманием или способность таким образом представлять сущность результата или результата, цель или направление движения/действия, чтобы оно было привлекательным для последователей;Управление стоимостью или способностью передавать ценность созданного изображения, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

Управление доверием или способность строить свою деятельность с такой последовательностью и последовательностью, чтобы полностью доверять подчиненным;

Самоуправление или способность хорошо знать и распознавать свои сильные и слабые стороны вовремя, чтобы умело использовать другие ресурсы, в том числе ресурсы других, для укрепления слабых сторон.

У.Беннис предлагает лидерам поделиться властью в организации, чтобы создать среду, в которой люди ощущают важность и возможность знать, что они делают, а также что они являются частью этого общего дела. Созданная таким образом организационная среда должна привить людям силу и энергию благодаря качеству работы и преданности делу.

Последующее исследование привело к выявлению четырех групп лидерских качеств: физиологических, психологических или эмоциональных, умственных или интеллектуальных, а также личных/деловых. Физиологические качества включают такие качества человека, как рост, вес, строение или форма, внешний вид или репрезентативность, энергия движения и здоровье.

Конечно, в некоторой степени может быть связь между доступностью этих качеств и лидерством. Однако, быть физически выше и крупнее среднего человека в группе, не дает никакого права быть лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают тот факт, что люди с отклонениями в меньшей степени могут расти до размеров очень влиятельных фигур в мировой истории. Те, кто все еще верят в приоритет физиологических качеств, в значительной степени полагаются на применение

силы в занимании руководящей должности, что, как уже отмечалось, не характерно для эффективного руководства.

Психологические или эмоциональные качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственные, так и образовательные основы. Изучение их отношений с руководством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них не подтверждено практикой их связи с руководством. Изучение интеллектуальных или интеллектуальных качеств и их связь с руководством проводилось многими учеными, и их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств среди лидеров выше, чем у не-лидеров. Видимо, это привело к тому, что успех лидера во многом зависит от его способностей и способности решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием соответствующих способностей. Однако последующие исследования показали, что соотношение между этими качествами и лидерством довольно невелико. Итак, если средний интеллектуальный уровень последователей низкий, то быть слишком умным для лидера означает много проблем. Персональные деловые качества - скорее характер, приобретенный и развитый навыками и способностями лидера при выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает на уровнях организационной иерархии. Однако точное измерение затруднено. Пока еще не удалось доказать, что эти качества являются решающими для эффективного руководства. Например, деловые качества, которые сделали кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли будут полезными для руководства в исследовательской лаборатории или в театре. Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Во-первых, список потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственный и истинный» образ вождя и, следовательно, заложить некоторые основы теории. Во-вторых, по

различным причинам, например, из-за неспособности найти способы измерения многих лидерских качеств, а также из-за непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, было невозможно установить тесную взаимосвязь между рассмотренными качествами и лидерства и помочь в практической идентификации последнего. Подводя итог сказанному, можно сделать вывод, что подход, который изучает лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, пока не принес пользу. Тем не менее, это послужило толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказалось надежным сдерживающим фактором в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

1.2 Стили лидерства в управлении организацией

Существенным вкладом бихевиоризма в теорию управления и лидерства является то, что он помог проанализировать и классифицировать стили лидерства. Стиль руководства в контексте управления - привычный способ поведения лидера перед подчиненными, чтобы влиять на них и побуждать их к достижению целей организации. Степень, в которой менеджер делегирует свои полномочия, типы полномочий, которые он использует, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, выполнении задачи - все отражает стиль руководства, который

характеризует этого лидера.

Каждая организация представляет собой уникальное сочетание людей, целей и задач. Каждый менеджер - уникальный человек с рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда могут быть отнесены к определенной категории. Согласно традиционной системе классификации, стиль может быть командно-административным (это одна крайность) и

либеральной (другая крайность), или это будет стиль, ориентированный на работу, и стиль, ориентированный на человека.

Автократический лидер в управлении всегда авторитарный. Автократический лидер обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, и, в случае необходимости, без колебаний прибегает к этому. «Самодержец» сознательно обращается к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот же уровень, на котором они действуют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, описал предпосылки автократического лидера в отношении рабочих с теорией «X». Согласно теории «Х»:

люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают работы;

у людей нет амбиций, и они пытаются избавиться от ответственности, предпочитая вести себя без обязательств;

Больше всего люди хотят безопасности;

Чтобы заставить людей работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Взгляды демократического лидера в отношении рабочих отличаются от мнений автократического лидера. Макгрегор назвал их теорией "Y".

Труд является естественным процессом. Если условия благоприятны, люди не только возьмут на себя ответственность, но и будут стремиться к этому;

если люди привязаны к целям организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

инициация - это функция вознаграждения, связанного с достижением цели;

способность творчески решать проблемы, поскольку обычно интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Организации, в которых доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации власти. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объясняя цели организации, лидер позволяет подчиненным определять свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять строгий контроль над подчиненными в ходе своей работы, лидер на месте обычно ждет, чтобы работа была проведена до конца, чтобы оценить ее. Руководитель выступает в качестве связующего звена, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботится о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Научные исследования лидерства проводились также социальным психологом Куртом Левином в 1940-е гг. Можно даже отметить, что скорей всего, это были самые первые исследования стилей лидерства. В своем знаменитом исследовании немецко-американский исследователь обнаружил, что авторитарное руководство искало больше работы, чем демократическое. Однако на другой стороне шкалы были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньше дружелюбия в группах, отсутствие группового мышления, более высокая агрессивность, проявляемая как к лидеру, так и к другим членам группы, большая подавленная тревожность и одновременно более зависимое и подчиненное поведение, по сравнению с демократическим лидерством, с либеральной рабочей нагрузкой, снижалось качество работы, больше играли в перерывах, а в опросах озвучивалось предпочтение демократического лидера.

Более поздние исследования не в полной мере подтвердили выводы о том, что «самодержавное» лидерство обеспечило более высокую производительность, но более низкую степень удовлетворения, чем демократическое. Тем не менее исследования Левина послужили основой для поиска других стилей поведения, которые могут привести к высокой производительности и высокой степени удовлетворенности.

Любопытными с точки зрения науки управления представляют исследования американского социолога Рэнсиса Лайкера, который вместе с коллегами из Мичиганского университета разработали альтернативную систему, сравнив группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в разных организациях. Они считали, что разницу в производительности можно объяснить стилем руководства. Подобно континууму теорий «X» и «Y» Мак-Грегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью были классифицированы в соответствии с континуумом, начиная от одного крайнего - сфокусированного на работе (теория «Х») , с другой - сосредоточено на человеке (теория «Y»).

Менеджер, ориентированный на работу, также известный как ориентированный на задачи лидер, в первую очередь заботится о разработке задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности.

Напротив, главной заботой лидера, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он фокусируется на повышении производительности труда путем улучшения человеческих отношений: он подчеркивает взаимную помощь, позволяет сотрудникам принимать участие в принятии решений в максимально возможной степени, избегает мелкой опеки и устанавливает высокий уровень производительности труда для подразделения.

Основываясь на своих исследованиях, Лайкерт пришел к выводу, что стиль руководства всегда будет ориентирован либо на работу, либо на человека.

В качестве продолжения своего исследования Лайкерт предложил четыре основные системы стиля руководства

Табл 1. Четыре системы Лайкерта6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № системы | Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Характе- ристика системы | Эксплуатарско- Авторитарная | Благосклонно- авторитарная | Консультативно- Демократическая | Основана на участие |

Лайкерт описывает лидеров, принадлежащих к системе 1, как эксплуататоров-авторитаристов. У этих лидеров есть характеристики

«самодержца».

Система 2 называется поддерживающей-авторитарной. Эти лидеры могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они позволяют подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений.

Руководители системы 3, называемые консультативными, показывают значительную, но не полную уверенность в своих подчиненных. Между руководителями и подчиненными существует двусторонняя связь и определенная степень доверия.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие сотрудников в процессе принятия решений. По словам Лайкерта, она наиболее эффективна. Эти руководители полностью доверяют подчиненным.

Исследования Лайкерта показали, что наиболее эффективные лидеры на низовом уровне обращали внимание прежде всего на человеческие аспекты проблем, с которыми сталкиваются их подчиненные, и создали отношения, основанные на взаимной помощи.

.3 Концепции поведения лидера и теории лидерства

Проблемами эффективного лидерства занимался известный специалист по проблемам мотивации и менеджмента Дуглас Мак-Грегор. Он выделил лидеров двух типов «X», «Y». Согласно теории «Х»: люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают работы. У людей нет амбиций, и они пытаются избавиться от ответственности, предпочитая вести себя. Больше всего люди хотят безопасности. Чтобы заставить людей работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Лидер этого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отзывает решения, не дает возможности проявить инициативу своим подчиненным, категоричен, часто суров с людьми. Всегда заказывает, распоряжается, инструктирует, но никогда не спрашивает. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким менеджером с осторожностью или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически использует те же методы. Таким образом, вся власть сосредоточена в руках такого лидера, называемого «самодержцем». Даже размещение сотрудников в процессе совещания ориентировано на постоянный мониторинг их деятельности. Это создает напряженную ситуацию, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избежать тесного контакта с таким лидером. Как правило, лидер становится «самодержцем», когда он уступает своим подчиненным по своим деловым качествам или у его подчиненных слишком

низкая общая и профессиональная культура. Такой стиль лидерства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности организации. Этот лидер налагает строгую приверженность большому числу правил, которые строго регламентируют поведение сотрудника.

Поведение и стиль демократического лидера Макгрегор назвал в теории лидером типа «Y», ее содержание сводится к следующим позициям: труд - естественный процесс. Если условия благоприятны, люди не только возьмут на себя ответственность, но и будут стремиться к этому. Если люди привязаны к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобретение - это функция вознаграждения, связанная с достижением цели. Способность решать проблемы творчески и креативно становятся ключевой особенностью демократического правления. Лидер, который использует преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о состоянии дел, правильно реагировать на критику. Имея дело со своими подчиненными, он вежлив и доброжелателен, в постоянном контакте, делегирует некоторые административные функции другим специалистам, доверяет своим подчиненным. Требовательный, но справедливый. В подготовке к выполнению управленческих решений участвуют члены команды. Демократический менеджер во время деловых встреч обычно располагается посреди групп. Это создает непринужденную атмосферу при обсуждении проблем развития организации. Лидер с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам дается полная независимость, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой менеджер с подчиненными обычно вежлив, готов отменить свое предыдущее решение, особенно если это угрожает его популярности.

Изучение моделей поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и продолжалось активно до середины 1960-х годов. Считалось, что концепция лидерских качеств занята поиском единственного истинного пути руководства, но с другой стороны предметом изучения стало лидерское поведение в широком смысле слова8. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что эта концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях смещается от ответа на вопрос о том, кто является лидером, на вопрос о том, что и как делают лидеры. Наиболее известными концепциями этого типа являются следующие направления, разработанные преимущественно в США:

Три стиля лидерства;

Исследования в Государственном университете Огайо;

Исследования в Мичиганском университете;

Системы управления (Лайкерт);

Сетка управления (Блейк и Мутон);

Понятие вознаграждения и наказания;

Замещения руководства.

Разница между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной привела к изучению руководства, проведенного в лаборатории знаменитым американским ученым-бихевиористом К. Левиным. Исследование состояло в сравнении эффекта использования трех стилей лидерства: авторитарного, демократического и пассивного. Результатом этого исследования стали удивительные исследователи, которые ожидали наивысшего удовлетворения и продуктивности от стиля демократического руководства. К. Левин эмигрировал в США из Германии незадолго до начала войны и считал, что репрессивный авторитарный режим в Германии менее эффективен в сравнении с демократическим обществом. Он ожидал, что

результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах 10- летних мальчиков, где каждая группа была руководилась обученными соответственно учениками, подтвердили бы его гипотезу. Оказалось, что, хотя дети предпочитают демократического лидера, они были более продуктивными, когда были авторитарными.

Более поздние исследования также подтвердили тот факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. Например, исследование 1000 работников показало, что те, кто часто взаимодействовал с боссом по профессии, были предпочтительнее и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Рабочие таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, показали аналогичное отношение к авторитаризму. В конечном счете, никогда не было прямой связи с любым стилем с эффективным руководством.

Исследования в Университете штата Огайо считаются наиболее значительными среди тех, что были проведены в послевоенный период в области лидерства. Их целью было разработать двухфакторную теорию лидерства. В основу были взяты две переменные: структура отношений и отношений в рамках этой структуры. Первая переменная включает в себя шаблоны поведения, посредством которых руководитель организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правила и процедуры работы, ожидаемые результаты. Вторая переменная включает в себя модели поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбие, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу. В ходе исследований были установлены связи между двумя переменными и различными критериями эффективности. Итак, сначала удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется.

В то же время присутствие двух переменных более эффективно в их деятельности, чем те, в которых поведение характеризовалось только одним из них. Позже были получены данные, которые показали, что основное внимание к структуре отношений повышало показатели профессиональных навыков подчиненных и уменьшало количество жалоб от них, и с акцентом на взаимоотношениях в структуре наблюдались относительно низкие показатели профессионализма и абсентеизма. В течение долгого времени была признана истинной гипотеза о том, что наивысшие уровни двух переменных образуют наилучший стиль лидерства. Однако последующие многочисленные испытания дали очень разные результаты.

В то же время было невозможно установить единственный и истинный стиль эффективного руководства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования сделали два важных вывода. Во-первых, чем больше внимания уделяется структуре отношений и всему, что связано с работой, тем больше эффект достигается при следующих условиях:

Сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) на получение соответствующих результатов;

задача удовлетворяет работников.

Таблица 2. «Стиль управления руководителем

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Авторитарный Стиль | Демократический Стиль | Пассивный стиль |
| Природа | Сосредоточение всей | Делегирование | Снятие лидером с |
| стиля | власти и | полномочий с | себя |
|  | ответственности в | удержанием | ответственности |
|  | руках лидера. | ключевых позиций | и |
|  | Прерогатива в | у лидера | отречение от |
|  | установлении целей | Принятие решений | власти в |
|  | и | разделено по | пользу группы / |
|  | выборе средств | уровням | организации. |

сотрудники зависят от руководителя, чтобы получить информацию и инструкции о том, как выполнять работу;

работники психологически подготовлены к тому, чтобы быть полностью проинструктированным лидером;

наблюдается эффективный масштаб управляемости.

Повышенное внимание к отношениям в структуре и всему, что соответствует потребностям и желаниям работников, дает эффект, когда:

задачи являются повседневными и непривлекательными для сотрудников;

сотрудники предрасположены и готовы участвовать в управлении;

работники сами должны чему-то научиться;

сотрудники считают, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;

между руководителем и работниками нет существенных различий.

Во-вторых, было отмечено, что эффективность руководства также зависит от ряда других факторов:

организационная культура;

используемая технология;

ожидания от использования определенного стиля руководства;

моральное удовлетворение от работы с менеджером определенного стиля.

Исследование Мичиганского университета было нацелено на определение различий в поведении эффективных и неэффективных лидеров. В качестве основы были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на сотрудниках. По-видимому, эти переменные аналогичны по содержанию тем, которые использовались в исследованиях Университета штата Огайо. Результаты исследований в Мичиганском университете привели к следующим выводам об эффективном лидере:

стремится поддерживать работников и развивать хорошие отношения с ними;

использует группу, а не индивидуальный подход к управлению сотрудниками;

устанавливает чрезвычайно высокий уровень производительности и стрессовых задач.

Позднее эти выводы были использованы в качестве основы для концепции, разработанной Ренсисом Лайкертом и названной им системе контроля 1, 2, 3 и 4. Без установления идеала для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета, тем не менее, привело к выводу, что условие «эффективное лидерство» заключается в том, чтобы поддерживать работников и вовлекать их в процесс принятия решений. Основываясь на подходе Мичиганского университета, Р. Лайкерт интенсивно изучал общие модели управления, используемые эффективными лидерами. Было установлено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и пытаются разработать групповой подход к выполнению работы для достижения поставленных целей.

Они были разделены на две категории лидеров:

руководители, ориентированные на работников;

и лидеры, которые полностью сосредоточены на работе.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, называемых системами 1, 2, 3 и 4. Система 1- это ориентированный на задачи, высокоструктурированный стиль авторитарного руководства. Напротив, система 4 - это стиль, который ориентирован на развитие отношений с подчиненными и группу, работающих вместе с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным теориям теории «X» и теорией «Y» Д. Макгрегора.

Серьезное значение проблема эффективного лидерства приобретает в условиях развития информационных технологий и роли коммуникации в системе построения любой модели управления. Цели и задачи современной экономики знаний предполагают учитывать особый фактор современности - ее «текучести», меняющей свою форму и содержание очень быстро. Так, Тим Портер О’Грэйди и Кэти Мэллох предложили идею «квантового лидерства». В основу их утверждение положено то, что лидерство не может быть одинаковым по определению. Точно так же, как основа нашего общества радикально трансформируется, то и лидерство необходимо для того, чтобы вести людей по жизни. Старые модели лидерства больше не отвечают требованиям времени. Когда мир был медленнее, а теория систем, теория сложности и квантовая теория не были так хорошо проработаны или влиятельны, характер и роль лидерства были разными. Даже повседневная реальность работы на рабочем месте изменились настолько, что сама работа требует различных навыков и другой этики.

Стабильные институты XX века быстро распались при переформатировании экономики в систему накопления и продажи информации. Инфраструктура общества становится все менее институциональной и основанной на информации, и архитектура мест работы, пространство, темпоральность услуг и бизнеса кардинально меняется. Информационные структуры в основном реляционны и функционируют горизонтально, тогда как большинство бизнес-структур функционируют по вертикали. Лидерство в горизонтальной рабочей культуре радикально отличается от лидерства в преимущественно вертикальной рабочей культуре.

В промышленную эпоху организации были в основном фиксированными, конечными и функциональными. Работа в индустриальную эпоху был основана на ньютоновском принципе, а с начала 20-го века, когда Фредрик Тейлор заложил основы научного управления,

которые к к концу 1960-х годов были структурированы механистически и иерархически в большинстве организаций.

Даже теоретики управления 1930-х, 1940-х и 1950-х годов радикально не меняли организационный дизайн и структуру управления. Работник считался частью работы. Большая часть обучения была получена на работе, и модель ученичества, используемая для обучения, была по существу иерархической. Организация владела работой и устанавливала правила. Общение и принятие решений перемещались вверх и вниз по корпоративной лестнице. Чем выше лестница, тем больше авторитет и автономия человека. Внизу были рабочие, выполнявшие большинство функций - под контролем тех, кто переместился «вверх».

Несмотря на то, что внимание было уделено как работе, так и работнику, это едва отразилось на структуре управления и применения лидерства в организациях.

Сегодня характер работы существенно изменился с конца 20-го века - он стал более техничным и сложным - и теперь, как правило, людей необходимо обучать для работы до того, как они станут приемлемыми для нее. Действительно, ожидается, что они прибудут и начнут вносить свой вклад с самого начала. Более того, возросшая зависимость организации от рабочего создала новое уравнение мощности, переместив локус контроля от организации к рабочему.

В индустриальную эпоху лидерство означало быть хорошим менеджером, руководить подчиненными почти патерналистки и руководить их деятельностью в интересах организации. Критически важными навыками были навыки, необходимые для планирования, организации, осуществления, контроля и оценки. В основе каждой функции лежит способность хорошо функционировать и проводить хорошо очерченные процессы. Хорошие результаты и чувство ответственности всегда были высоко оценены, сильно поощрены и сильно вознаграждены.

Таким же было соответствие ожиданиям на рабочем месте. Организационные руководители использовали стратегии вертикальной коммуникации и командования исключительно для обеспечения того, чтобы рабочее место оставалось целенаправленным и упорядоченным и чтобы работа была выполнена эффективно. Они также усовершенствовали иерархические механизмы и способствовали конгруэнтности поведения на рабочем месте, каким бы способом они ни были. Именно в этом контексте развивались первые современные понятия лидерства. Эти различные подходы способствовали созданию нынешних рамок для лидерства, как в сфере действий, так и в процессе принятия решений.

Квантовая теория учит нас, что изменение не вещь или событие, а скорее динамика, которая является конституирующей вселенной. Люди не могут избежать перемен, поскольку они повсюду, но они могут влиять на их обстоятельства и последствия. Короче говоря, они могут дать им направление. Шрёдингер, физик середины 20-го века, использовал свой знаменитый мысленный эксперимент Шредингера, чтобы показать, что в каждый данный момент существуют две существующие реальности, реальная действительность и потенциальная реальность. Первая - это реальность, которая в настоящее время занимает наше непосредственное внимание. Потенциальная реальность, с другой стороны, хотя и текущая, и настоящая, еще не ощущается. Будучи еще потенциальным, он ждет момента, когда вырастет и, таким образом, станет актуальным.

Потенциальная реальность - это область, в которой формируется лидерство. Роль лидера состоит в том, чтобы взаимодействовать с развертывающейся реальностью, воспринимать ее, учитывать ее требования и последствия, переводить ее для других, а затем направлять других в действия, которые будут соответствовать требованиям реальности, не совсем присутствующей.

В это трансформационное время между двумя эпохами главная роль лидера состоит в том, чтобы полностью жить в области потенциальной реальности. Лидер - это не столько оперативный эксперт и решатель задач, сколько хороший «указатель указателей». Чтобы быть эффективным, лидер должен будет предвидеть путь перемен, а затем разъяснить его тем, кто двигает свою собственную деятельность, сознательно или нет, в том же направлении, что и изменение.

Жизнь в такое время, когда силы перемен сближаются, как всегда бывает в переходный период между возрастами, особенно трудно. Динамика существенных изменений идет согласованно, создавая основу для всестороннего перехода от одного образа жизни к другому. Это уже происходило несколько раз в истории человечества. С средневековья до эпохи Просвещения и индустриальной эпохи и вплоть до нынешней эпохи, которую мы могли бы назвать эпохой технологий (или информационным веком), исторические показатели предвещали значительные сдвиги в человеческом опыте.

Между предыдущими изменениями и тем, что происходит сейчас, есть существенная разница. Когда предыдущие сдвиги были рассмотрены после факта, их значение вскоре стало ясным, даже если это редко проявлялось во время критических точек перехода. В настоящее время, с другой стороны, период между прогнозированием будущих изменений и необходимостью противостоять их разворачиванию слишком краток, чтобы можно было планировать их размещение. Действительно, сегодняшние лидеры выступают в качестве агентов перемен, но, как и все остальные, они также должны сами проходить изменения практически одновременно с тем, как они их воспринимают. Совершенно новые навыки лидерства необходимы для управления в этом мире.

Какие ключевые технологические изменения сегодня изменили специфику бизнес-отношений:

Интернет в настоящее время является самым быстрорастущим основным бизнес-инструментом, и он в корне меняет ход бизнеса.

Волоконная оптика в сочетании со спутниковыми технологиями соединила мир в единую сеть связи, в которой информация может быть мгновенно передана из любого места земного шара в любое другое место.

Таким образом, информация стала передаваемой со скоростью света, и, учитывая развитие судоходства, каждый человек имеет доступ ко всему, что угодно и где угодно, в любой точке мира.

Каждый человек имеет контроль над любыми отношениями, личными или деловыми, и может персонализировать любое взаимодействие в любом контексте в любое время и любым способом, который он желает.

Миниатюризация позволила людям быть мобильными и оставаться подключенной ко всему и каждому. Кроме того, она сделала инновации в сфере услуг, связи, информации и здравоохранения более быстрыми, более легкими и менее затратными для внедрения, чем когда-либо прежде.

Это всего лишь очень маленькая выборка происходящих преобразований. И эти преобразования - это только начало. Тем не менее, они оказывают большое влияние на наше понимание, на то, как мы живем и как относимся, и, конечно же, по тому, как мы работаем.

Новые проблемы, от деконструкции инфраструктуры до противостоянию работникам «нового века», ставят перед руководителями новый комплекс задач, которые они не полностью готовы решить. Для большинства лидеров их понимание природы руководства было сформировано в начале и середине 20 века и отражает устаревшие модели. В течение последней трети века появились новые модели лидерства и его

применение. Эти модели основаны на новых идеях об организационной структуре и управлении людьми и процессами.

Раньше организации строились на ньютоновских принципах механистического функционирования, компартиментализации и вертикального контроля. Однако такое механистическое объяснение не позволило объяснить человеческое поведение и другие формы деятельности, поскольку организация или компания не должны рассматриваться как инженерные механизмы.

Квантовая теория и другие более поздние научные теории оказали большое влияние на теории лидерства. Многие элементы традиционного лидерства выросли из ньютоновской структуры, особенно тех, которые сосредоточены на иерархическом контроле. Действительно, руководители организаций в течение 20-ого столетия имели тенденцию полагаться на вертикальные иерархии и разделение действий, чтобы управлять людьми и производительностью, и структуры их организаций отражали эту тенденцию. Возникновение квантовой теории и новое понимание сложности и хаоса как фундаментальных характеристик Вселенной изменили наши взгляды на науку и жизнь.

Все наши нынешние теории лидерства оспариваются главными сдвигами в научном мышлении, отмеченными выше. То, что когда-то считалось основами лидерства, теперь подвергается дальнейшим исследованиям и разъяснениям. Иерархия и порядок, например, больше не рассматриваются как реквизиты для руководства, а правила, регулирующие отношения и взаимодействия внутри организаций, навсегда изменены. Кроме того, в настоящее время некоторые признают, что шаблоны отношений в организации так же важны, как и сами отношения или то, что находится внутри связанных элементов. Руководители должны понимать и применять эти новые понятия, если их организации должны процветать изнутри и снаружи.

В текущей литературе по лидерству содержится целый ряд концепций, которые предлагают совершенно новую основу для действий. Прежде всего, это понятие сложности и мнение, что все взаимосвязано. Эта точка зрения подразумевает, что взаимодействие между частями системы имеет решающее значение для производительности системы и, в конечном счете, для ее устойчивости. Таким образом, главная задача руководства заключается не столько в управлении функцией или работе, сколько в координации элементов (например, рабочих) и облегчении их отношений на каждом организационном уровне.

Лидеры должны поддерживать панорамный взгляд на мир, чтобы определить направление, к которому должны стремиться их усилия. Их способность видеть пересечения, отношения и темы - это то, что гарантирует, что организация будет предпринимать действия, в которых она нуждается, чтобы процветать.

Руководители должны быть полностью осведомлены о несговорчивой привязанности специалистов к процессу и о функциональных действиях, которые его составляют. Люди обычно приходят на определенные рабочие мероприятия, как только они становятся экспертами и вознаграждаются за их выполнение. Они считают, что задача скорректировать или даже устранить то, что они делают, несмотря на отсутствие доказательств того, что она производит что-либо значимое или устойчивое. Действительно, просто заставить людей за столом обсуждать продукт своей деятельности может быть затруднительным. Тем не менее, это то, что должны делать лидеры, если они хотят изменить содержание работы и сделать ее более значимой.

Глава 2. Анализ роли лидерства и стилей управления на примере мировых организаций

.1 Сравнительный анализ успешных и неуспешных предприятий

В рамках изучения сравнительного анализа успешны и неуспешных предприятий необходимо обратить внимание на результаты масштабного исследования, проводимого российской исследовательницей Натальей Бондаренко в 2005 г. относительно запросов работодателей к качеству профессиональной подготовки работников. Эта статья была опубликована в журнале «Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии»10. В ходе исследования респондентам было предложено оценить важность каждого из качеств для разных категорий работников. В список вошли профессиональные качества и поведенческие характеристики, в том числе уровень профессиональной компетентности, трудолюбие, ответственность, заинтересованность в развитии карьеры, инициативность и т.д.

Оказалось, что наряду с высоким уровнем профессиональных знаний одними и теми же важными характеристиками лидера являются, с одной стороны, дисциплина, командная работа, чувство ответственности, а с другой

готовность учиться, узнавать новую информацию, проявлять инициативу (Таблица 3).

Таблица 3. Восприятие лидеров в организации: наиболее и наименее необходимые качества и характеристики для руководителя



Наименее значимым признаком предлагаемого перечня было «согласие на работу за небольшую плату». На самом деле такая характеристика в глазах работодателей, особенно на успешных предприятиях, может быть даже плохой рекомендацией. Это скорее демонстрирует низкие требования, низкую самооценку, а не амбициозность кандидата на руководящие должности.

Для большинства работодателей «престиж» образования, полученного кандидатом на должность менеджера, также имеет гораздо меньшее значение по сравнению с другими характеристиками, необходимыми для руководителя. Но следует отметить, что на «успешных» предприятиях престиж, полученный главой организации, является чуть более эффективным символом, эта характеристика в какой-то степени может считаться личным достижением.

Аналогичные предпочтения формируются в отношении специалистов. Наиболее важными в выборе специалистов являются уровень профессиональных знаний, дисциплина, умение работать в команде, чувство ответственности, желание учиться, узнавать новые, инициативы.

Такое сочетание качеств подразумевает тип руководителя, специалиста, который должен обладать высоким уровнем компетентности, быть в состоянии быстро адаптироваться, отвечать за команду и принимать

решения в быстро меняющейся среде. Он должен быть умеренно амбициозным, заинтересован в карьерном росте.

В успешных предприятиях «лояльность интересам компании, желание работать на этом предприятии» также является одной из важнейших характеристик, которые составляют портрет «идеального» лидера и специалиста, поскольку организации и фирмы несут высокие издержки в результате ухода высококвалифицированных специалистов или менеджеров в конкурирующие компании.

Чтобы охарактеризовать рабочих среди предлагаемых профессиональных качеств и поведенческих характеристик, наиболее важными из них являются, прежде всего, исполнительские качества: дисциплина, развитое чувство ответственности за доверенную работу и способность работать в команде. Уровень профессиональных знаний, опыта работы становится менее важным.

Аналогичная структура требований, в соответствии с которыми приоритет отдается качеству исполнения, была сформирована среди работодателей работниками.

Действительно, нынешний уровень технологического развития и системы управления, в том числе на успешных предприятиях, еще не формирует спрос на «новацию» на «обычные» рабочие места. Поэтому для сотрудников и работников не так важны такие качества, как инициативность, умение работать на результат. На большинстве предприятий для размещения работника или работника требуется «классический» рядовой подрядчик. В то же время, исходя из опыта развитых стран, внедрение новых гибких/трансформирующих технологий в будущем потребует не только руководителей и специалистов, но и рядовых сотрудников (сотрудников, работников) для разработки инновационных качеств.

Каким образом, согласно ключевым характеристикам, описанным выше, руководители оценивают сотрудников своего предприятия?

Уровень профессиональной компетентности (профессиональных знаний и навыков) работников 1 - основа общей оценки персонала. В связи с этим руководителям предложили оценить по отдельным категориям персонала, насколько квалификация работников на своих предприятиях соответствует требованиям выполняемой работы.

Можно отметить, что кадровая ситуация в линейных подразделениях и в функциональных службах предприятий весьма различна. На более чем 90% опрошенных предприятий уровень квалификации менеджеров и специалистов по функциональным услугам соответствует или даже превышает требования, предъявляемые к выполняемой работе. Такой уровень дефицита навыков в функциональных услугах можно считать нормальным (не более 10% предприятий), так как проблему такого масштаба можно полностью решить с помощью процессов саморегулирования рынка без дополнительных инвестиционных усилий. В то же время в ряде предприятий (около 15% опрошенных предприятий) наблюдается значительный «дефицит квалификации» специалистов и руководителей линейных подразделений, непосредственно отвечающих за производственный процесс. В то же время проблемы «низкой» квалификации чаще всего сталкиваются с предприятиями промышленности, строительства и сферы услуг. Например, при построении «недостатка навыков» среди линейных менеджеров чувствуется 17% предприятий.

Несколько лучше оценка квалификаций функциональных специалистов. «Дефицит квалификации» функциональных специалистов существует около 10% опрошенных предприятий, а «нехватка навыков» линейных специалистов отмечена примерно 17% предприятий. И этот уровень является типичным для всех изученных секторов, за исключением общения.

Уровень квалификации сотрудников в основном соответствует текущим запросам на производство.

Наряду с линейными менеджерами и специалистами, другая категория проблем в коллективе предприятий - это квалифицированные рабочие. В отраслях промышленности, которые предъявляют основной спрос на квалифицированных рабочих (в промышленности, строительстве, на транспорте), почти на каждом пятом предприятии уровень квалификации работников оценивается работодателями ниже уровня, необходимого для выполнения основных производственных функций.

Возникающая ситуация с персоналом в линейных подразделениях обусловлена не только недостатками в системе подготовки и повышения квалификации работников, но и отсутствием такой системы, которая готовит специалистов и работников к необходимой квалификации для этих подразделений. Проблема переподготовки и повышения квалификации работодателей должна решаться работодателями на местах, и, как очевидно, это наименее эффективный способ обучения персонала.

Исследование выявило другие местные проблемы, связанные с «отсутствием» квалификаций для определенных категорий работников в определенных отраслях. В частности, с одной стороны, 17% предприятий связи имеют более высокий уровень квалификации функциональных менеджеров, чем требуется, а с другой - на 16% предприятий существует

«отсутствие» квалификаций. Заметим, коммуникативная отрасль сегодня является наиболее динамично развивающейся отраслью, и логично предположить, что в этом секторе также возрастают требования к обучению руководителей финансовых, маркетинговых или закупочных служб. Согласно квантовой теории лидерства, сегодня нужны такие лидеры, которые обладают не только общими экономическими знаниями, но и теми, кто хорошо знает отраслевые технологии, другими словами, финансовые менеджеры, экономисты с «узким» обучением для конкретной отрасли.

В сфере бизнес-услуг существует значительная «нехватка квалификаций» для сотрудников и служащих: 17% организаций указывают на несоответствующую «низкую» квалификацию сотрудников. Эти цифры требуют особого внимания. Как уже отмечалось, для организаций, работающих в сфере бизнес-услуг, сотрудники являются ключевым звеном, определяющим работу всей организации.

Рассматривая в совокупности оценку профессиональных качеств, можно получить общее положение работодателей о работниках их предприятий. В анализируем исследовании следует обратить внимание на то, как менеджеры одновременно оценивают своих сотрудников по ряду профессиональных характеристик. По этим оценкам формируется полностью

«позитивный» портрет сотрудника. Руководители, оценивая основные профессиональные качества, «ставят» своим сотрудникам «жесткую четверку» по пятибалльной системе. В то же время следует иметь в виду, что

«объективность» оценок менеджеров довольно произвольна, и понятно, что некоторые менеджеры хотят представить своих сотрудников с лучшей стороны. В этой связи оценки персонала более информативны при сравнительном анализе различных предприятий. Особенно интересно сравнивать оценки профессиональных характеристик сотрудников на успешных и неудачных предприятиях. В частности, успешные предприятия активно проводили реструктуризацию, внедряли новые технологии, предприятия переходили на производство новых продуктов и стремились расширить сферу своей деятельности. Активная промышленная политика в этих предприятиях уже сформировала соответствующие новые технологические требования к составу персонала.

Таблица 4. Оценивание лидерами своих работников по группам предприятий с разной общеэкономической ситуацией (по шкале 5 баллов)



Отношение устойчивости в группах успешных и неудачных предпринимателей по сравнению с нормами гипотезы:

Гипотеза 1 - успешные предприниматели имеют такие личностные характеристики, которые отличают их от неудачливых предпринимателей.

Гипотеза 2 - успешные предприниматели более зрелы на личном уровне, чем неудачные предприниматели.

Гипотеза 3 - успех предпринимательства характеризуется избирательным характером особенностей зрелого человека, то есть высокочастотными являются лишь несколько личных черт, в том числе активность, предприимчивость, жизнеспособность.

Гипотеза 4 - есть зрелые черты личности, чрезмерная экспрессия которого связано со снижением в успехе бизнеса, а именно: высокую социальную ответственность, склонность к чрезмерному анализу.

Успешные предприниматели, имеющие более высокие результаты, более мотивированы на реализацию, лидерство, здоровый образ мыслей и поведение. И высокие результаты по шкале «Контроль» характеризуют их как выбор своего способа воздействия на мир, они не склонны быть пассивными и подверженными влиянию окружающей среды. Отношение,

обозначенное как «принятие риска» или «вызов», также отличает группу успешных предпринимателей: они не склонны пугаться новых, изменений, стрессовых событий, а, наоборот, остаются открытыми для окружающей среды и общества. Таким образом, успешные предприниматели отличаются от неудачных тем, что у них больше таких установок и навыков, которые позволяют превратить изменения в возможности. У них есть определенное отношение к выживанию, независимо от того, какие события происходят. Показано, что гипотеза 1 подтверждена (успешные предприниматели обладают такими личностными характеристиками, которые отличают их от неудачливых предпринимателей): успешные и неудачные предприниматели имеют разные наборы ведущих личностных характеристик. Для успешных предпринимателей характерны: активность, вовлеченность, готовность действовать, несмотря на трудности, лидерство, независимость. Для неудачных - терпимость, мягкость, склонность к чрезмерному анализу и социальной ответственности. Кроме того, успешные и неудачные предприниматели воспринимают и оценивают успех по-разному. Успешные люди позитивно оценивают свой успех как сейчас, так и в прошлом, отмечая только, что они стали более компетентными, и этот процесс продолжается. Неудачные предприниматели часто недовольны своей деятельностью в настоящем, полагая, что в будущем они будут намного успешнее. Их ожидания преувеличены, и их собственная оценка успеха в настоящем расходится с экспертной. Успех в бизнесе и счастье для них - противоположные понятия.

Согласно гипотезе 2 (успешные предприниматели более зрелы на личном уровне, чем безуспешные предприниматели), успешные предприниматели более полно раскрывают черты зрелого человека: общительность, сопереживание, самопринятие, способность ставить цели, уверенность в себе и самооценка в работа, самодостаточность, открытость новому, творческому, активному, предприимчивому и практическому. Они

имеют более высокие показатели (по сравнению с неудачливыми предпринимателями) в таких качествах, как жизнеспособность, вовлеченность, осмысленность жизни, целеустремленность, способность ставить цели и находить значения, удовлетворение жизнью и самореализацией, авторство своей жизни, способность контролировать свою жизнь, адаптация, психологическое здоровье. Неудачные предприниматели подвергались конфликтующим признакам (в отношении идеи контроля), что не характерно для зрелого человека. В соответствии с гипотезой 3 (успех предпринимательства определяется выборочным характером особенностей зрелой личности, то есть высокочастотными особенностями являются лишь несколько личных черт, в том числе активность, предприимчивость, жизненность), успешные предприниматели не обладают умением активизировать все функции, традиционно связанные с личной зрелостью, но их основная часть, отражающая сущность личной зрелости, - способность совершать действие. Это такие функции, как активность, инициативность, практичность, предпринимательство, самопринятие, уверенность в себе и уверенность в себе, независимость, самодостаточность, открытость к новому, творчество, жизнеспособность, целеустремленность, значимость жизни, удовлетворение жизнью и самореализация, «авторство» своей жизни, умение контролировать свою жизнь и управлять жизнью, психологическое здоровье. Гипотеза 4 также была подтверждена (есть определенные особенности зрелой личности, чрезмерное выражение которой связано со снижением успеха в бизнесе: высокая социальная ответственность, склонность к чрезмерному анализу). Действительно, неудачные предприниматели нашли ряд черт, связанных с личной зрелостью, но их чрезмерное развитие препятствует эффективности бизнеса: социальная ответственность (соблюдение норм), склонность к чрезмерному анализу и рефлексии, терпимость. Высокая социальная ответственность, выражающаяся в стремлении следовать правилам и нормам, ведет к застою в бизнесе,

особенно в условиях неясной и перегруженной законодательной базы. Тенденция анализировать и отражать критически снижает скорость принятия решений и действий, что снова снижает эффективность предпринимательской деятельности. Выраженная толерантность противоречит идее предпринимательства, ее духа конкуренции, борьбы и конкуренции, по крайней мере, это верно на данном этапе социально- экономического развития России.

Методологический, теоретический и эмпирический анализ личностных характеристик успешных и неуспешных предпринимателей позволил сформулировать следующие выводы:

Успешные и неуспешные предприниматели имеют различный набор ведущих личных качеств. Основные отличия в ключевых особенностях: деятельность, участие, готовность действовать, несмотря на трудности, лидерство, независимость успешных предпринимателей и отсутствие таких ярко выраженных черт среди неуспешных предпринимателей. Наличие среди неуспешных предпринимателей (в отношении идеи контроля) терпимости, склонности к анализу и ответственности, которые не характерны для успешных предпринимателей и даже противоречат им.

Кроме того, успешные и неудачные предприниматели по-разному воспринимают успех и по-разному оценивают свои успехи в настоящем, прошлом и будущем. Успешные предприниматели позитивно оценивают свои успехи как сейчас, так и в прошлом, отмечая лишь, что они стали еще более компетентными, умелыми и успешными, и этот процесс совершенствования продолжается. Их оценка адекватна и в основном совпадает с оценками экспертов. Неудачные предприниматели часто не удовлетворены своей текущей деятельностью, но считают, что в будущем они будут гораздо более успешными, их ожидания преувеличены, и оценка успеха в настоящем зачастую отличается от оценки экспертов. Кроме того, успех в бизнесе и счастье для них являются противоположными понятиями,

они вынуждены заниматься бизнесом и меньше наслаждаться этим, чем успешные предприниматели.

Успешные предприниматели являются более зрелыми в личном плане по сравнению с неуспешными предпринимателями, они в полной мере обладают характеристиками зрелой личности: общительность, эмпатия, самопринятие, способность ставить цели, уверенность в себе и уверенность, независимость, самодостаточность, открытость к новым, творческим, инициативам и деятельности, предприимчивость, практичность. Неудачные предприниматели, несмотря на наличие ряда особенностей зрелой личности, обладают рядом особенностей, которые являются важным показателем зрелости деятельности, предпринимательства, внутренней согласованности.

Успешные предприниматели в сравнении с неудачниками имеют более высокие показатели по таким качествам, как жизненность, инклюзивность, значимая жизненная цель, способность ставить цели и находить смысл в них, удовлетворенность жизнью и самореализацию, экзистенциальнуая ценность жизни «здесь и сейчас», «авторство» своей жизни, способность управлять своей жизнью и управлять жизнью, приспособляемость и умственное здоровье13.

Для успеха предприятия особенно важны такие факторы, как активность, авторство жизни, контроль над их жизнью (внутренний локус контроля), инициативность, креативность, устойчивость, включение, самопринятие, способность ставить цели и находить смысл. Кроме того, ряд признаков, которые приводят к успеху, не всегда четко интерпретируются с точки зрения личностной зрелости: доминирование и лидерство, открытость новому - способность отказаться от правил и положений для создания нового.

Есть определенные характеристики зрелой личности, которые препятствуют достижению бизнес-результатов. Это черты, такие как

склонность к анализу, терпимость, социальная ответственность, как принятие правил и положений. Эти функции препятствуют достижению успеха и могут даже привести к отказу от предпринимательской деятельности.

С развитием экономики Китая, много китайских предприятий эффективно развиваются за рубежом, применяя мировые наработки в управелнии. Например, такие сегодня брэнды как Haier, Huawei, Menzu, Xiami, Lenovo, TCL являются одними из самых узнаваемых и престижными. Haier, Lenovo и TCL создали хорошую систему корпоративной культуры, и лидеры бизнеса высоких личных качеств культурно неотделимы друг от друга. Три бизнес-принципа лидерства:

Иметь сильную душевную силу и страсть в достижении целей. Haier начал с потерей 1,47 млн. юаней, Lenovo началась в 20 миллионов юаней, TCL составляет 5000 юаней, Чтобы выделиться в конкурентной среде рыночной экономики, традиционные крупные предприятия и иностранные компании, применяли инновационные модели управления, сочетая как традиции, так и достижения. Лидерства этих трех компаний заключается в том, что они продолжают предлагать новые задачи и направления для компаний, от одного продукта к диверсификации, из внутренних известных брендов до мировых брендов, Постепенно из отсталых окологосударственных предприятий, то мировых брендов с устойчивым экономическим ростом.

Уверенность и настойчивость. Уверенность в себе, доверять своему усмотрению укреплять доверие, особенно в трудные времена. Лидерство Haier заключается не в том, чтобы снижать цены, вместо этого, рост цен на 12%; лидерство Lenovo заключалось не в обслуживании глобальных торговых брендов, но в создании и продвижении торговой маркой персонального компьютера. В конце концов становится первой компанией на китайском рынке.

Сильное чувство национальной гордости и чувство ответственности. Все крупные китайские корпорации неизменно преданны китайской культуре и интегрировали ее философию в свои корпоративные культуры. Например, компания Haier громко заявляет о себе: «Haier - товары китайского производства». Lenovo предложила узнаваемый код - «Lenovo в глобальном мир», а TCL делает акцент на своих товарах как уровня «мирового класса предприятия». Идея этой патриотической власти от более высокого уровня вдохновенного предпринимателям добиться прогресса.

Сосредоточьтесь на обучение. Способность лидерства и управления заключается в том, что ими не рождаются, а все знания, умения и навыки приобретаются. Но на практике в большей степени. Три лидерства компания придает большое значение для изучения, практики и резюме. Лидерство Haier был не только хорошо осведомлены о сути традиционной китайской культуры, такие как Сунь-цзы, Цзин Дао Дэ Цзин, также поручено работы зарубежных коллег, чтобы помочь собрать последние книги управление, Включить ему овладеть последними тенденциями управления в мир. лидерство Lenovo развивать привычку давать друг другу управление книг, а иногда и той же книги получит 2 или 3. В частности, лидерство TCL любил читать биографии предпринимателя, в сочетании с его опытом и уточнения, часто читал много раза.

Лидерство Haier попросил сотрудников на работу вовремя, они также работают по времени, ни машины, ни специальных столовых. Лидерство Lenovo попросил сотрудников работать носить костюм, он всегда в костюме и галстуке на работе и в общественных местах. Ведущий лидерство TCL в транспорте, езды на машине, чтобы видеть коллег на велосипеде, непросто сердца. Офисы трех корпоративных лидеров небольшой, но довольно просторые.

Возьмем еще один пример, но уже связанный с компанией Apple. Любой бизнес-анализ Apple показал сильную нацеленность на достижение

ведущих результатов в отрасли. Хотя некоторые считают, что акцент на эффективности компании сделан исключительно Стивом Джобсом, «культура эффективности» постоянно поддерживает операционные процессы и практику. Например, владение акциями, лежащими в основе мотивации работников, увеличивается стоимость компании к ее рыночной стоимости. Так, на 8 мая 2017 года, рыночная стоимость компании APPLE составила - 797 млрд. 77 миллионов долларов.14 Любые бонусные программы и поощрительные программы не включают в себя опции, учитывая прилежность и усилия, но только конечный результат. Вместо празднования множества промежуточных этапов, компания делает лишь праздниками, приуроченные в честь создания окончательной версии продукта.

В культуре эффективности требуется значительная дифференциация, основанная на деятельности, и в этой культуре ясно, что среди экспертов и сотрудников ключевых продуктов выделяются среди остального. И это правда, что нынешние и бывшие сотрудники часто жалуются на особое отношение к тем, кого называют «главными наиболее важными сотрудниками».

Такое отношение к верхнему уровню специалистов может вызвать раздражение и недовольство работников, но выравнивание расстраивает лучших исполнителей и послужит причиной их ухода из компании. Разница в вознаграждении также зависит от потенциального воздействия. Те единицы, которые непосредственно не производят продукт (то есть, и HR), получают при сравнительном минимальном финансировании, таком как конструкция и дизайн продукта.

И, несмотря на существование конкретных стратегий для Apple, присутствие престижного диплома или степени или прошлых успехов не дает никаких преимуществ для Apple. У работы нет степеней. Внутренняя

конкуренция является жесткой (несмотря на то, что эксперты не знают, что другие команды), что позволяет создавать такие продукты.

Многие HR-ы гордо пропагандируют идею баланса работы/жизни. Подобно им, Apple гордится своей давней корпоративной культурой. Вы не найдете термин «баланс» на карьерном сайте компании, напротив, дает понять, что компания ищет чрезвычайно трудолюбивых и самоотверженных людей. На сайте, например, с гордостью висит слоган: «Это не твой любимый и теплый рабочий день с 9.00 до 18.00». Это несколько раз усиливает сообщение «тяжелой работы» сотрудникам: «Все созданное может быть достигнуто только в результате напряженной работы. И вы определенно могли бы найти работу легче, но это не ваша позиция, не так ли?».

В большинстве организаций HR помогает сотрудникам ускорить карьерный рост. Основная идея этой помощи заключается в том, что возможность быстрого карьерного роста удерживает сотрудников в организации. У Apple совершенно другой подход: ответственность за карьерный прогресс ложится на самих работников. Понятие «мастер своей карьеры» («свою карьеру») было принято в Apple много лет назад, когда вице-президентом по персоналу был Кевин Салливан. Поскольку Apple не поддерживает карьерный рост сотрудников, чтобы не порождать неправильные карьерные ожидания, но, безусловно, работники имеют право на непрерывный прогресс.

Убедительная помощь Apple в продвижении по службе ослабляет доверие к уверенности сотрудников и косвенно снижает межведомственное сотрудничество и обучение. Лишенные помощи сотрудники активно ищут информацию в других функциональных бизнес-подразделениях. В компании, где творчество и инновации являются главой и хозяином всего, всегда существует определенный риск сотрудничества между различными функциональными и бизнес-единицами. Кроме того, автоматическое

перемещение работников в рамках функциональных областей может снизить уровень разнообразия мышления как группы.

Большинство компаний имеют корпоративную культуру с единственным акцентом на таких атрибутах, как: производительность, качество, обслуживание клиентов, сокращение расходов. Apple уникальна тем, что у нее есть два доминирующих атрибута корпоративной культуры, которые сосуществуют вместе. Первый атрибут - производительность («производительность»), второй - инновации («инновация»). Более того, последний имеет наибольший вес. Двойной фокус работает в Apple, поскольку компания работает на рынке потребительских технологий, где универсальное ожидание разрушает производительность (в данном месте Салливан играет противоречие в «производительности» и «инновациях», где

«производительность» разрушает «инновации», подчеркиваю, потому что

«перфоманс» в переводе не всегда удается перевести единственный русский термин).

Ожидание инноваций само по себе перемещает историю Apple, ее лидеров (которые запрещают использование «это невозможно») и равного давления на рабочих, что гарантирует равный вклад в конечный продукт. Во время рождения этих ожиданий сотрудников компания не полагается на плакаты или мотивирующие лозунги (хотя они работают: здесь где-то здесь происходит изменение мира, а описание работы «здесь, изменение мира просто сопровождается описанием работы»). Вместо этого каждый коммуникационный процесс, событие для запуска нового продукта или даже рекламные лозунги (« По-другому думайте», «представьте себе возможности» и т.п.). Делая вполне очевидное утверждение, что инновации - успех сердцевины Apple. Инновации Apple привели к прошлым и нынешним успехам и приведут к будущему успеху. Проходя через дверь в штаб- квартире компании в Купертино, штат Калифорния, вы можете буквально почувствовать ожидание инноваций.

Второй критический фактор инновации - это процесс разработки продукта. Этот инновационный процесс уникален и не полагается на формальную модель генерации идей («ideation» - генерация идей), нет, этот процесс описывается как процесс повторения («повторения»), перезаряжаемые равные возможности конкуренции и хорошо известны фирменными секретными подходами к команде. Apple делает много вещей, используя небольшие группы разработчиков, как и многие компании, но не полагается на одну команду в дизайне каждого продукта. Набор команд может быть нацелен на работу по одной и той же задаче (или они могут случайно забрести на «территорию»). Этот подход назван «от 10 до 3 и один» (от 10 до 3 к 1), поскольку 10 рабочих групп могут работать над задачами одновременно и независимо от продукта. Когда работа завершена, результаты команд, рассматривающих независимую группу экспертов, являющуюся безжалостным мясницким ножом, оставляют первые три произведения, так что в конечном итоге сокращаются до окончательного. Это уникальный подход Apple. Можно утверждать, что это дорого и медленно, но никто не станет утверждать, что он эффективен. Соответственно это закладывает основы для восприятия иного подходы к лидерским качествам руководителей команд.

Apple хорошо известна своей одержимостью секретности, чтобы увеличить эффект выпуска нового продукта. Секретность в отношении самого уникального элемента в инновационных процессах компании. В целях сохранения конфиденциальности команда разработчиков и дизайн сознательно разделяют и расходятся. В результате этих коммуникационных барьеров руководитель группы с самого начала не знает, насколько конкуренция сильна и над чем работают в других командах. Уровень открытого сотрудничества, который вы можете найти в компании Google, просто невозможен в этом процессе. Важная особенность процесса Apple - оценка независимыми экспертами решений команд, после чего организация

встретилась с большим количеством лучших практик. Хотя это может показаться противоречащим интуиции, Apple создала свои разрозненные команды («командные бункеры»), что может быть негативным фактором и положительной силой одновременно.

Двойные проектные встречи будут творческой силой еще одного элемента дизайна и новшества до конца проекта - еженедельные собрания проектов дублируют «парные проектные встречи». Ожидается, что каждая проектная группа будет проводить два совещания в неделю. Первая - традиционная встреча для продукта, где обсуждаются и продуманы небольшие уточнения. Вторая - встреча «ушла на крышу» («сходи с ума»), где каждый участник может придумать и предложить самые смелые идеи в выходных параметрах. Большинство компаний останавливаются на мозговом штурме, как только выходные параметры понятны. Но Apple продолжает проводить мозговой штурм в течение длительного времени, чтобы сохранить высокую степень инноваций

Этот урок Apple, в управлении талантами включает в себя утверждение о том, что интенсивная конкуренция делает инновации более быстрыми темпами, чем любой формальный процесс мышления. Кроме того, объективная оценка независимых экспертов, обмен опыта между специалистами только после завершения процесса, требующих непрерывного использование процедур мозговой атаки делает смелые инновации на уровне высокого риска, а связь вознаграждения с общими результатами компании снижает эгоистичные действия.

Финансовое вознаграждение от компании Apple существенно, но связано со стоимостью компании. Основная денежная мотивация в компании

«способность создавать богатство» в результате владения акциями компании. Большинство сотрудников Apple, получают гранты в виде акций в виде вознаграждения за труд. Сосредоточивая внимания на действиях, руководство дает понять сотрудникам, что индивидуальный вклад важен

только на фоне общего успеха компании. Такой подход, вместе с известным

«фокусом на продукте» компании Apple ( «продукт фокус»), направлена на достижение сотрудниками успеха по всему предприятию, чем отдельные результаты. Индивидуальное вознаграждение основано на исполнении, и состоит из гранта акций и денежного бонуса до 30% от базовой зарплаты. Продажи Apple, также имеют возможность получить акции. Они платят за час и не имеют комиссию по продажам. Вознаграждение и компенсация играют второстепенную роль в наборе и удержании талантов.

Из факторов, ключевых для Apple, в привлечении и удержании талантливых работников работает модель роста и увлекательной работы. На фоне важности этих факторов значение премий становится ясным. Хотя большинство конкурентов Apple, тратит много ресурсов денег на награду за талантливые решения, и может даже показаться, что Apple является спартанской компанией по сравнению с Google, Facebook и Microsoft. И хотя программа финансируется за счет медицинского страхования Apple, хорошо, это не бесплатно для сотрудников. Что действительно привлекает кандидатов на работу в компании (особенно в розничной торговле) - скидка на продукты Apple, которые предоставляются каждому сотруднику компании. Эти скидки поддерживать и укреплять корпоративный фокус на продукте.

.2 Анализ предприятий-банкротов на примере

В данном параграфе нам необходимо проанализировать банкротство предприятий, которые в недавнем прошлом были лидерами рынка. Этот анализ, с одной стороны, позволит лучше понять, какую модель лидерства принимал менеджмент и почему адаптация к новым условиям информационной экономики прошла неудачно.

В эпоху пленочных фотоаппартов и киноидустрии, фирма Kodak служила образцом промышленного производства высококачественной

пленки. Однако, как только рыночная стоимость транснациональной корпорации упала с $ 30 млрд. до 6 млрд, началась программа защиты от банкротства. Так, «18 января 2012 года компания подала иск о банкротстве в суд, попросив власти защитить корпорацию от кредиторов. У Kodak накопилось 6,8 млрд долл. долгов при общем объёме активов в 5,1 млрд долл»15. Сейчас компания называется Eastman Kodak Company (NYSE: EK) - Штаб-квартира располагается в городе Рочестер, штат Нью-Йорк (США).

Председателем совета директоров и генеральным директором является Джеф Кларк (на 2017 г.). Но 18 января 2012 компания подала иск в арбитражный суд, попросив власти защитить корпорацию от кредиторов. В Kodak накопилось 6 800 00 0000 $ США. Задолженность с общим объемом активов в $ 5,1 млрд. Почему же произошло банкротство некогда известной на весь компании?

Сегодня в эпоху цифровых технологий пользователям уже больше не нужно проявлять пленку. Кинокомпаниям нет смысла тратить огромные деньги на пленку, когда теперь фильмы снимаются цифровым образом. Нет необходимости уже в портативных фотоаппаратах, когда сегодня их заменили смартфоны. Фотография стала мобильной и повсеместной. Однако в фирме Kodak, несмотря на инновации, по-прежнему придерживались модели производства пленки, считая, что качество снимков и кинопродуктов будет только выигрывать от пленочной технологии, так как цифровые технологии девальвируют сущность фото- и кино-деятельности. В самом деле, развитие цифровых технологий в обработке изображений произошло на столько быстро, что буквально за короткий период произошла переориентация рынка в данной индустрии. Потребители фотопродукции мгновенно забыли об известном бренде.

Существует никаких сомнений в том, что Kodak в фотоиндустрии занимал доминирующее положении очень долго. Столкнувшись с такой

хорошей производительностью продаж, руководители Kodak чувствовали себя уверенно. Они считали, что в фотографической промышленности фирма Kodak - это неоспоримый лидер. Даже существовал слоган: «Американцы не могут отказаться от Kodak». Лидеры с таким менталитетом и подходом к бизнесу проигрывали схватку с другими компаниями, поскольку не сумели распознать степень революционности информационных технологий. В итоге фирме пришлос сократить более 70 процентов своего персонала. Хотя история компании насчитывала 100 лет и считалась образцовой, согласно теориям менеджмента в 1940-1960-х гг. Даже в 1912 году Kodak создали свои собственные исследования и разработки лаборатории является одним из первых промышленных научно-исследовательской лаборатории в Соединенных Штатах. Однако, из-за близорукости в процессе принятия решений и отсутствие долгосрочного стратегического планирования, разработки продуктов Kodak в противовес цифровым технологиям - было одной из серьезных ошибок. Тем не менее, фирмы смогла адаптироваться и выпускать цифровые фотоаппараты. «Осенью 2013 компания вышла из

процедуры банкротства, полностью выплатив долги и завершив реструктуризацию».

Когда Kodak объявила о своем согласии с защитой закона о банкротстве, в журнале «Wall Street Journal» и «Forbes» были опубликованы материалы, с подробным анализом ситуации и уроков, которые можно извлечь. Во-первых, лидеры Kodak не обладает инновационным мышлением и не смогли стратегически увидеть развитие рынка. Во-вторых, не приняли во внимание степень социальной ответственности перед своими сотрудниками. В-третьих, лидеры Kodak, очевидно, используя автократический стиль управления не давали возможность менеджерам среднего звена принимать решения или делиться своими впечатлениями о возможных изменениях.

Предприятие как хозяйствующий субъект, должны взять на себя три функции. Прежде всего, социальная функция, то есть, потребители и общество для оказания услуг, чтобы удовлетворить спрос, но и обеспечить занятость, функции управления, а именно, рациональное использование экономических ресурсов, использование ресурсов и перераспределение рынка, операционные функции , научные исследования и разработки новых продуктов, разработка новой бизнес-операции. С течением времени и увеличением богатства, у Kodak стал отсутствовать прямой импульс, когда существующие результаты говорили о колоссальной прибыли.

В Kodak провели крупномасштабные увольнения, доля на рынке значительно сократилась, новые продукты вводятся медленно, что приводит к увеличению числа безработных в Нью-Йорке. Потерпел серьезные последствия и глобальный бизнес фирмы, потеряно производство.

Успех или неудача стратегических решений, новые технологии приводят к замене когда-то успешных компаний. Любая компании, лидеры данной компании не должны определять направление развития только исходя из собственного самоуверенного видения. Необходим анализ технологий, изучение рыночных перспектив для бизнеса, продукции.

Ряд американских транснациональных банков участвовал в спасении компании Kodak, поскольку был очень большой груз страховых выплат. Но процедура защиты от банкротства не спасла компанию от падения финансовых показателей. 1 января 2015 года Kodak объявила о создании новой структуры бизнес-подразделения; системы печати, корпоративных струйных систем, микро-3D печать и упаковки, программного обеспечение и решений, а также потребительские и киноматериалы. Однако по итогам 2016 года чистая прибыль составила минус 16 млн. долларов. Сейчас в компании

работают 6 100 человек. В 1988 году в компании Kodak работало 145 000 человек.

Еще одним интересным кейсом для иллюстрации ошибочных моделей управления, даже в компании, которая, казалось бы, находится на вершине инноваций и цифровых технологий, можно проиллюстрировать просчеты в стратегическом планировании со стороны лидеров. Рассмотрим кейс финской компании Nokia.

Рядом с Motorola, которая изобрела мобильный телефон, в бизнесе не было большего имени, чем Nokia. На протяжении последних 9 лет компания находится на таком стабильном нисходящем спуске, что о ней уже практически забыли или, во всяком случае, с трудом верится, что когда-то она была лидером глобального рынка мобильных телефонов. Сегодня Apple и Samsung Electronics объявлены титанами рынка мобильных телефонов. Мировой глобальный рынок сотовых телефонов на 4 квартал 2016 г.: Apple - 18.3%, Samsung - 18,1%, Huawei - 10.6, OPPO - 7,3%, 45 - другие бренды (Nokia - меньше 5%)18. Для сравнения - Nokia на пике в 2007 году

контролировала 41% рынка19. Сейчас даже трудно представить, что вообще

достижима отметка в 30 % любой компанией, поскольку рынок этот очень не прост.

Согласно данным, собранным Strategy Analytics, к концу 2013 года рыночная доля компании Nokia по-прежнему составляла 15 процентов, благодаря наличию нишевых - более дешевых базовых телефонов. Но когда Nokia была на вершине, никто с производителей не мог тягаться с ней в успешной модели развития. Система управления финской компанией считалась идеальной, лидерство - неоспоримым и кейс Nokia рассматривался как эталон сочетания эффективного руководства, стратегического планирования и понимания развития информационных технологий. Однако

со стороны конкурентов были нанесены первые поражения, выпуском таких популярных моделей: компания Motorola выпустила свой известный телефон Razor, а затем в 2008 появился первый iPhone от Apple.

В 2010 году Nokia столкнулась с аутсайдером рынка мобильных телефонов и ветераном программного обеспечения Microsoft Стефаном Элопом. В основе решения о слиянии была идея полного перехода на популярную операционную систему, отказаться от проприетарного ПО компании и перенять мобильную операционную платформу от Microsoft. Основная ставка была сделана на телефон Lumia. Можно предположить, что просчет заключался в том, что в Nokia и Microsoft решили использовать лидирующией позиции Windows на рынке персональных компьютеров. Соответственно, смартфон под управлением такой же операционной системы улучит совместимость устройств. Но рынок ПК и рынок мобильных телефонов-смартфонов развивается по разным траекториям. Казалось бы, что просчет не должен был обернуться катастрофой, но падения Nokia было действительно драматичным.

Сегодня Nokia не собирается полностью уходить с рынка. Компания по-прежнему существует, помимо мобильных устройств, существует бизнес компании в области телекоммуникационной инфраструктуры, картографических услугах. Эти бизнесы работают и выходят и под брендом Nokia. Особенно удивительно это смотрится после 150-летней истории Nokia, когда компания начинала с производства резиновых галош.

Nokia была индустриальным конгломератом во многих областях, прежде чем Йорма Оллила занял пост генерального директора в 1992 году. До своего назначения компания Nokia была в руинах, сделав несколько неудачных инвестиций в новые предприятия - все в попытке превратиться в поставщика бумаги. Эти инвестиции пошла на убыль после того, как в Финляндии начался сильный спад. В какой-то момент в конце 1980-х, совет

диреккторов рассматривал продажу неоперившегося бизнеса мобильных телефонов.

Однако Оллила убедила Nokia не только придерживаться своего бизнеса, но и полностью отнестись со всей серьезностью к нему и телекоммуникационной инфраструктуры. В последующие годы компания постепенно продолжала избавляться от подразделений резиновой промышленности, кабельной и бытовой электроники.

Как новый лидер, Оллила сделал много важных решений на ранней стадии. Nokia сыграла большую роль в развитии беспроводной технологии GSM, глобального телефонного стандарта, которым все еще используется сегодня. Он создал внутреннюю производственную цепочку поставок, позволяющую быстро и эффективно строить собственные телефоны.

Промышленность мобильных телефонов была сильно фрагментирована множеством поставщиков, которые смотрели на рынок по странам. Nokia была одной из первых, кто рассмотрел глобальный рынок в целом, построив телефоны, которые работали во многих странах одновременно. Но в то же время он признал важность достижения определенного ценового уровня. Оллила установил сильное присутствие на high-end западных рынках. Например, топовые модели Nokia можно увидеть в таких фильмах, как

«Матрица». Оллила эффективно играл на рынках, где доходы населения не очень значительных. Это, так называемые, развивающиеся рынки. Например в Индии телефоны продавались всего за 40 долларов.

В 1998 году Nokia потеснила американскую компанию Motorola, став крупнейшим в мире производителем телефонов. Nokia поставляла чуть больше одного из каждых четырех телефонов на рынке. Наверное, каждый, кто начал пользоваться сотовым телефоном с 2000 года, может с уверенностью сказать, что все начиналось с трубки Nokia.

Телефоны выглядели великолепно и Nokia сделала много работы, чтобы уменьшить размер с каждым новым поколением. Финская дизайн-

эстетика работала для потребителей. «Тогда мобильные телефоны были просты, но у них был стиль? Нет», - говорит аналитик IDC Рамон Ламас.

«Это было то, что Nokia быстро взяла на себя».

«Те первые годы были сумасшедшими, - говорит Петр Содерлинг, бывший сотрудник Nokia, работавший в компании с 2000 по 2012 год, а теперь возглавляющий некоммерческое сообщество поддержки программного обеспечения под названием Mobile Brain Bank. «Новые люди нанимались слева и справа ... даже доткомовский пузырь, похоже, не оказал большого влияния на скорость роста мобильных устройств»20.

Nokia приняла «Nokia DNA», концепцию, что ее телефоны имеют четкий, но последовательный вид. В то время как компания экспериментировала с несколькими проектами, ее инженеры были привязаны к «моноблоку». Этот упорный отказ изменить дизайн оказался первой трещиной в ее доминировании.

В отличие от существующего общего мнения, фирма Apple не изобретала смартфон. До появления на рынке сенсорного экрана от Стива Джобса Nokia лидировала в сегменте смартфонов, владея примерно половиной рынка. Однако роль руководства Apple и грамотная маркетинговая стратегия обеспечили эффективное вхождение на рынок и устранение конкурентов.

iPhone принес на рынок то, что было новым ощущением того, что мог сделать смартфон, и кто мог извлечь выгоду из такого устройства: практически все и каждый. Apple отчасти обвинили в том, что она осуществила превращении смартфона в потребительское устройство, прежде всего используемое в корпоративной среде, и тогда понятие Research in Motion отразилось на потребителях продукции другой компании BlackBerry Pearl.

Несмотря на работу, которая привела к возрождению Nokia, компания не смогла вернуться к положительной прибыли. Для Microsoft, компании с гораздо большими финансовыми ресурсами, покупка Nokia за 4 млрд долларов не обернулось какой-то уж очень серьезной потерей.

То, что Nokia рухнула настолько низко, служит уроком для всех глобальных игроков. - Samsung и Apple. Кейс Nokia - это очень важный урок для большого бизнеса. Хотя, можно отметить, что взлет происходил при Йорма Оллиле, который возглавил отделение мобильной телефонии в 1990 г. Он смог убедить совет директоров сделать ставку на эти технологии и избавляться от других подразделений.

Nokia по-прежнему существует, получает прибыть за счет отчислений за авторские лицензии и патенты. «Благодаря раннему доминированию Nokia, ей принадлежат многие важные патенты, от которых завист мобильная индустрия. По оценкам Forbes, портфель Nokia сегодня стоит где-то в районе

$ 4 млрд. (£ 2,6 млрд.)»21.

Так что, хотя это может означать начало конца для Nokia как известного бренда в руках миллионов пользователей, многие считают, что компания в хорошей форме, чтобы двигаться вперед и стать ключевым игроком. Так, в 2017 компания решила вернуться на рынок с некогда популярной моделью телефона и совместить его с технологиями смартфонов.

«Выход новой линейки смартфонов Nokia стал первой серьезной попыткой HMD вернуть финский сотовый бренд на глобальные рынки. Ранее компания заявила, что инвестирует более $500 млн в маркетинг новых телефонов и планшетов Nokia».

Компанию Nokia вряд можно с уверенностью назвать банкротом, но анализ ее деятельности показывает, что сумев однажды грамотно

спланировать стратегическое развитие мобильной отрасли, она достигла около половины глобального рынка. И это заслуга лидера и бывшего руководителя компании Йорма Оллиле.

Глава 3. Совершенствование развития лидерства и эффективных стилей управления организацией

.1 Эффективные стили управления организацией

В российских организациях, в отличие от западных компаний, совершенно иная картина человека и иной стиль управления. Поэтому, когда сотрудникам компаний предлагается на тренингах и мастер-классах изобразить своего лидера, то чаще всего изображается деспот, автократ и т.п. И когда люди задают вопросы, люди молчат, они испытывают огромный страх. Не готовы к конструктивным доверительным отношениям. Потому что любой лидер воспринимается как священная корова. Все это говорит о том, что авторитарный стиль управления преобладает в организациях.

В качестве примера авторитарного лидера можно привести некогда владельца концерна «Калина» Тимура Горяева, который сделал его компанию лидером косметического рынка, построив его по армейскому принципу. Правда, это никоим образом не улучшило позиции компании и она была продана в 2012 году.

Тимур Горяев использовал распределительные и административные методы управления, что говорит о нем как о авторитарном лидере. Он ставил задачу и проверял ее выполнение. Если задача не исполнялась в срок, результатом становилось увольнение сотрудника.

Генеральный директор концерна написал десять заповедей для сотрудников. Поэтому он нашел способ незримо присутствовать в жизни подчиненных. В первом он призывает чтить Бога. Остальные заповеди дают инструкции для каждого дня управления: главное - результат, а не усилие.

Горяев утверждал, что он по своей природе является прорывным лидеров, режиссирующим реальность. Там, где хаос, то требуется

восстановить порядок железной рукой, все в этом заинтересованы, все это знают и желают. Из потрепанной фабрики образца 1992 года он сделал огромную косметическую фирму и это был настоящий прорыв.

Поэтому считается, что авторитарный стиль приносит плоды в наших компаниях и очень продуктивен.

Можно сделать вывод, что авторитарный стиль имеет как сильные, так и слабые стороны. Сильные стороны :

позволяет оперативно принимать решения и мобилизовать персонал для их реализации;

позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных группах;

может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации работников;

необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых связей управления в экстремальных ситуациях.

Главный недостаток авторитарного стиля управления можно объяснить тем, что с его постоянным применением он сводит к минимуму творческую инициативу подчиненных, ухудшает моральную атмосферу в коллективе, приводит к текучести кадров.

Основными преимуществами демократического стиля управления являются:

стимулирование личной инициативы, раскрытие информации через творческий потенциал сотрудников;

быстрое и эффективное решение задач, не связанных с шаблонами;

использование психологических механизмов мотивации сотрудников, что повышает их удовлетворенность своей работой;

создание благоприятной морально-трудовой атмосферы в коллективе.

Тем не менее, демократический стиль будет эффективным, если предприятие стабильно, и вероятность экстремальной ситуации, требующей быстрого и, возможно, жесткого решения, сводится к минимуму.

Также есть еще один из основных стилей управления - либеральный (потворствующий). Пример этого стиля был предоставлен одним из сотрудников ликероводочного завода. Его босс характеризуется следующим:

избегать стратегически важных решений, полного безразличия к критике и безразличия к персоналу;

невмешательство в дела предприятия, предоставляя им возможность идти своим путем;

минимизация контроля над подчиненными;

использование коллективных решений для уклонения личной ответственности.

Атмосфера в команде характеризуется напряженностью в отношениях между группами и отдельными людьми, и, как следствие, люди недовольны своей работой, лидером, нет стимула добросовестно работать.

Анализируя все эти стили управления, можно сказать, что наиболее эффективной моделью управления является модель, сочетающая авторитарные и демократические аспекты управления. Мы предлагаем назвать ее авторитарной моделью с демократическим уклоном. Это предполагает проявления жесткости и демократии в правильной пропорции в зависимости от ситуации. Переход на эту модель поможет многим компаниям повысить эффективность управления.

Например, на этапе возникновения компании наиболее эффективным стилем управления будет авторитарный, так как в критических ситуациях

необходимо будет иметь жесткого лидера, который может немедленно заставить людей искать выход из сложившейся ситуации. Если компания находится в стадии зрелости и процветания, то модель демократического управления, которая предоставляет необходимую свободу подчиненным, чтобы они могли высказываться, предлагать новые идеи для развития компании и т. д. В этом контексте она будет лучшей. Поэтому сочетание этих стилей управления (более авторитарных, менее демократичных) будет наиболее продуктивным как для российских организаций, так и для китайских, известных своей жесткой дисциплиной.

Суть работы менеджера как лидера - его эффективность. Независимо от того, что он делает - бизнес или работает в больнице, правительственном учреждении или профсоюзном комитете, университете или банке - ему нужно делать правильные вещи, и выполнять она обязан их более качественно и, следовательно, более эффективно.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от лидера, от его способностей. Эффективность управления - в широком смысле

отношение эффективности организаций, предприятий и управленческих расходов или полных затрат организаций, предприятий; в узком смысле - соотношение результатов деятельности органов, подразделений, управленческого персонала (количество решений, расчетов и т. д.) и учет затрат на их достижение.

Существует три типа эффективности:

Экономическая - соотношение экономических показателей организаций, предприятий и затрат на их достижение.

Социальный - отношение социальной результативности организаций, предприятий и затраты на их достижение.

Социально-экономические - соотношение экономических и социальных показателей организации, предприятий и затраты на их достижение.

Основным показателем эффективности работы лидера как организатора и наставника являются результаты работы коллектива в целом и каждого участника в отдельности. Они измеряются различными экономическими показателями, под влиянием технических, экономических и организационных решений. Например, сегодня популярен подход эффективного контракта и измерения показателей деятельности через систему KPI. Характеризуя работу менеджера, нельзя ограничиваться производственными и экономическими показателями труда. Необходимо учитывать тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который влияет лидер. Эти показатели выражаются через социальные и психологические факторы. Таким образом, результатом управленческой эффективности являются производственно-экономические и социально- психологические показатели.

Социально-психологические показатели, характеризующие деятельность лидера, включают: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическую совместимость) команды, психологический климат.

Эффективность управления зависит от способностей лидера и способности обеспечить позитивную самоорганизацию системы управления. Лидеру предоставлено право принимать решение о выборе и размещении персонала в его подразделении. Эффективность этих решений напрямую зависит от управленческих способностей менеджера. Сильный лидер выбирает сильных подчиненных, слабый лидер слабых. В первом случае можно говорить о положительном, а во втором - о негативной самоорганизации системы управления. Получается, что вред от слабого лидера двойной: прямой - от низкой эффективности его управленческой

деятельности и косвенных, связанных с негативной самоорганизацией. Каждого лидера и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только лидер и специалист более высокой квалификации.

Возможность улучшить функциональное расположение рамок. Сильный лидер знает, как правильно оценить работу подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им понимать «нестандартные» ситуации, опираясь на автократические методы руководства.

Так как люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен посвящать большую часть своего времени управлению людьми. К сожалению, во всех современных организациях это не так. Это значительно снижает эффективность управления в организации в целом, поскольку менеджеры являются наиболее важным инструментом внедрения управленческих методов, и их недостаточное внимание к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.

Несомненно, независимость - важная личностная черта лидера, обеспечивающая его успех в различных сферах жизни организации, в том числе при принятии ответственных решений. Независимо от того, насколько хороши консультанты, независимо от того, какой совет получает лидер от окружающих его людей, он должен сам принять окончательное решение. И чем более лидер независим в управленческом процессе, тем более автономной является его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если оно содержит рациональное зерно.

.2 Направления развития лидерства в современном мире

Современные тенденции в развитии политического лидерства. Первая тенденция - резкое увеличение ответственности политических лидеров за

судьбы людей, за настоящие и будущие экономические и социальные проблемы.

Вторая тенденция - растущая роль и влияние неформальных политических лидеров.

Третья тенденция - концентрация активности лидеров может быть предсказана исходя из наблюдения за ученикам в школе. Можно однозначно предположить, что этот человек будет лидером.

Четвертая тенденция - снижение вероятности появления политических лидеров-героев в современных условиях.

Пятая тенденция заключается в сокращении пределов полномочий политического лидера.

Новые тенденции в развитии лидерства в мире

В современном мире появилось несколько новых тенденций в развитии лидерства:

национальные лидеры не могут игнорировать глобальные проблемы. Они должны рассматривать свою внутреннюю политику в рамках глобального глобального процесса;

повышение роли и влияния неформальных лидеров;

концентрация усилий лидеров на решении экономических и социальных проблем возрастает. Развитие этой тенденции выражается в росте благосостояния нации, связанной с деятельностью конкретного политического лидера, что также требует значительных временных рамок для политической деятельности;

уменьшается вероятность появления политического лидера - героев и лидеров - антигероев;

Границы власти политического руководства сокращаются путем совершенствования системы разделения властей и расширения границ гражданского общества.

В каждой стране система обучения, из которой растут лидеры, связана с целями и характером задач, стоящих перед политической системой общества, а также с ценностями политической идеологии. В соответствии с этим можно выделить три основные системы обучения:

Либерально-демократическая система, которая имеет два разновидности: западную и восточную;

тоталитарный. Его особенности: прежде всего, важны лояльность и лояльность лидеру, политической системе и идеологии;

теократический. Такая система существует в странах, где господствующая идеология - религия, а власть - ее представители.

Таблица 4. Отличия традиционной и современной модели управления в организации.



В современной управленческой науке лидерство и культура лидерства относятся к основным долгосрочным преимуществам любой организации, которая позволяет ей выживать в любых условиях. В то же время роль менеджера в традиционном понимании слова и лидера явно различна. Традиционное управление связано со сложностью крупных организаций, поэтому действия менеджера здесь направлены на стабилизацию организационных взаимоотношений и операционную эффективность. Лидерство занимается изменениями и нацелено на запуск инноваций в организации, поэтому действия лидера не связаны с функциональным местом в организационной структуре, а направлены на инициирование, запуск и проведение изменений в организации. Каковы функции лидера в современной организации? Управление людьми по сравнению с организацией и управлением кадрами.

В традиционном управлении организация и управление персоналом сводится к подбору персонала, способного выполнять определенную функцию в структуре организации. Лидерство нацелено на:

Проектирование человека в организации,

Формирование взаимного доверия между рабочими и менеджерами,

«Вдохновение» людей, под этим подразумевается создание

«личных» отношений к организации, т.е. прием работников в организацию , как «место» для их самореализации, а также их деятельность как сфера личного роста.

Мотивирование людей против контроля и решения проблем.

Традиционный менеджмент связан с назначением узкой функции для каждого сотрудника

Весь смысл построения организационной структуры управления и формализации процедур в крупных организациях продиктована необходимостью контроля. Лидерство связано с:

созданием глубокой (личной) мотивации для работников, когда сфера профессиональной деятельности воспринимается как сфера их жизни (получает экзистенциальный смысл);

вовлечение всех сотрудников в процесс принятия решений;

использование неформальной организации для координации решений. Таким образом, в современном менеджменте лидерство - это специальная функция управления, связанная с запуском и внедрением организационных изменений. В то же время, конечно, руководство и управление - это две различные стратегии, которые явно отличаются друг от друга и дополняют друг друга.

Почти все органы власти в области руководства приводят списки качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать руководители.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, определяющих эффективность лидерства, позволило выявить следующие необходимые качества и личностные черты (Р.Стогдилл):

Доминирование - это способность влиять на подчиненных.

Уверенность в себе.

Эмоциональный баланс и стрессоустойчивость (способность лидера контролировать свои эмоциональные проявления, самостоятельно регулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоконтроль и оптимальную эмоциональную релаксацию).

Творчество, умение решать творческие задачи, высокий практический интеллект.

Стремление к достижениям и предпринимательству, способность идти на риск (разумный, не авантюрный, готовность взять на себя ответственность за решение проблем).

Ответственность и надежность в выполнении задач, честность, верность этому обещанию и гарантиям.

Независимость в принятии решений.

Гибкость поведения в изменяющихся ситуациях.

Сотрудничество, умение общаться, общаться с людьми.

Американский ученый Роберт Дилтс в результате своих исследований выявил следующие качества, присущие лидерам:

Самосознание позволяет лидеру выбирать или строить конкретные состояния, отношения, критерии, стратегию и т.д., адекватные соответствующей ситуации.

Понимание отношений - это способность понимать, мотивировать и взаимодействовать с другими людьми. Эта способность позволяет вам

войти в модель мира или пространство восприятия другого человека и побудить его понять и понять проблематичное пространство, в котором работает компания.

Способность системного мышления необходима руководителю для определения и реализации проблемного пространства, в котором работает сам лидер, его коллеги и компания в целом. Системное мышление является основой эффективного решения проблем и возможности создания функциональных групп.

Способность мыслить стратегически необходимую для постановки целей и достижения их. Это позволяет вам определить желаемое состояние, оценить начальное состояние, определить путь через переходное состояние, которое необходимо для перехода в желаемое состояние.

В связи с глобальными изменениями в мире, американские исследователи Т.Нефф и Дж. Цитрин предложили 6 улучшенных лидеров в бизнесе информационной эпохи.

Пристальное внимание к интересам клиента: все компании должны сосредоточиться на подготовке такого предложения клиенту, который не может быть покинутым, потому что без бизнес - клиентов успеха не представляется возможным. В организациях традиционного типового контроля отдел маркетинга обычно прибегает к услугам маркетинговой фирмы для проведения исследования предпочтений целевых групп (фокус- групп) и отправки результатов в отдел бренд-менеджмента, который, начиная с полученной информации, принимает решение о продлении прежнего производства и освоении нового. Если до такого процесса требуется от 3 до 6 месяцев, в сегодняшней экономике необходимо резко сократить время, а процесс включить в число своих приоритетов управления.

Смягчение принципа иерархии в структуре организации. В течение последних 5-10 лет ослабляется командно-контрольный стиль контроля,

необходимых в эпоху индустриальной экономики, стиль характеризовался централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, с учетом большей организационной гибкости.

Управление с использованием бизнес-моделей. Разрабатывать и следовать эффективной стратегии - необходимое условие ведения бизнеса для всех компаний. Особенность новой экономики находится в процессе разработки стратегии. Как пояснил Цитрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель - помочь предприятиям определять цели, оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются годовые планы, в соответствии с которыми осуществляется краткосрочное планирование, распределение средств, бюджетирование и организационные вопросы.

Создавать и распространять благоприятные для компании взгляды и идеологии. В то время, когда получить прибыль непросто, создание и распространение позитивного имиджа компании является первым шагом к успеху.

Готовность идти на риск. Поскольку барьеры для входа в новую экономику низки, а награда за успех высока, чтобы оставаться на переднем крае, мы должны постоянно искать новые пути в бизнесе.

Таблица 5. Отличия менеджера от лидера



Готовность работать дольше и эффективнее конкурентов. Принципы, о которых говорилось выше, не оказывают большого влияния, если лидеры- кандидаты не готовы в полной мере участвовать в работе в соответствии с требованиями эпохи Интернета.

Когда вид руководства может быть лучше понят, если его сравнить с фактическим контролем. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними в первую очередь использует и полагается на официальную базу власти и источники ее предложения. Лидерство как особый тип управления отношениями больше основано на процессе социального влияния, и скорее на взаимодействии в организации. В отличие от надлежащего руководства руководство предполагает организацию последователей, а не подчиненных. Соответственно, отношения «босс - подчиненный», присущие традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер - последователь».

Что касается предлагаемого перечня существенных характеристик и характеристик лидеров, то среди экспертов существуют значительные различия в отношении их внутренней ценности. Действительно, присущие

лидеру качества могут быть среди этих черт, но, возможно, ни один из них не является необходимым для руководства. Наверное, все эти качества в списках иногда очень нужны, но вполне возможно, что ни одна из них по большей части не требуется. Некоторые эксперты, такие как Джон Гарднер, даже противоречат сами себе. Гарднер предлагает список качеств, необходимых руководителям, а затем говорит: «Исследования вновь и вновь демонстрируют, что нельзя говорить о качествах руководителей слишком категорично или механистично. Черты, необходимые лидеру, зависят от характера осуществляемого руководства, среды, в которой приходится руководить, от подчиненных и т.д.».

Таблица 6. Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу



Таким образом, современный лидер описывается через набор качеств, функций, репертуара ролей. Лидерские характеристики разрабатываются на основе врожденных физиологических и психологических характеристик личности, но определяющим фактором по-прежнему служит социальная среда, без которой невозможно получить знания о лидерстве, создать

лидерские качества и навыки. Габитус лидера работает в ситуации адекватных условий для его формирования.

Современные исследования в области лидерства показали, что в ситуациях, когда исполнители находятся на уровне более низких требований (система ценностей), демократический стиль (другая система ценностей) может снизить уровень удовлетворенности от работы и отрицательно повлиять на эффективность. Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений о том, как работать. Однако, если у них нет активной потребности в более сложных задачах или в отношении них, они не могут чувствовать положительное управление через стили лидерства. Более того, тут можно увидеть в этом случае, даже угрозу. Но не бросайтесь в крайности к позиции авторитаризма. Хороший лидер - лидер, прежде всего, должен знать уровень людей, с которыми он работает (уровень их стремлений, потребностей, их мотивация), если команда гетерогенна, почти наверняка возникнут противоречия. Из этой ситуации нам представляется, что необходимо не только объединить руководителя группы с общей целью (а цели и ценности неразрывно связаны), но и использовать элемент непрерывного обучения в организации, расширяя видение людей и вклад в их развитие.

Лидер создает образ привлекательного будущего для своих последователей и сообщает об этом посредством трансляции своих идей. Поручая выполнение их сотрудникам через их творческую энергию, поэтому она формирует последователей определенных ценностей и норм поведения, мотивированных для достижения хороших результатов.

Реализация концепции лидерства требует использования ресурсов и скоординированной работы последователей, то есть создания организации. Лидер развивает и с помощью последователей вводит основные элементы организации: структуру, культуру и систему управления - вознаграждение, отбор, обмен информацией и т. д. В рамках организации, которую он создал,

эффективный лидер играет еще одну роль - своих последователей , обучая их решению более сложных задач.

Для эффективного выполнения роли лидера требуются специальные навыки и качества, названные современным управленческим языковым как компетенции. Успешные лидеры - это различное понимание себя, своего настроения и эмоций, а также способность регулировать их, отправлять в нужный канал. Лидеры также понимают эмоциональное состояние других людей и способны устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей.

Другое качество отличает лидеров от смертных - сильная мотивация, несгибаемое желание достичь своей цели и исключительный уровень энергии, который может быть трансформирован в интенсивную социальную деятельность.

Таким образом, экспертная власть может помочь лидерам привести последователей к себе, если они считают, что лидер имеет больше опыта в конкретной области. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому руководителем организации.

Другая ситуация возникает, когда лидер пользуется силой примера, поскольку это во многих случаях является причиной признания и последующего поклонения (харизма) последователями лидера. Этот источник энергии исходит непосредственно от последователей, и для этого лидер должен «найти» своих поклонников, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в течение его карьеры и происходит с его позиции в организации. Однако настоящий лидер это право может использовать только до тех пор, пока его признают последователи.

Информация - это сила в лидерском варианте, связанная с индивидуальными способностями и способностью связывать лидера на своем уровне с несвязанными нижними частями потока информации.

Вознаграждение и принуждение как источник власти в рамках эффективного лидерства больше связаны с умением быть или не быть в

«санях» с эффективным лидером, а не ежемесячной премией или выговором.

Все более важное значение для достижения эффективного лидерства играет властные отношения, осуществляемые, в частности, посредством создания так называемых сетевых структур для поддержания эффективного лидерства на соответствующем уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и доступных ему, основ и источников власти, поскольку это является одним из основных условий эффективного руководства.

Эффективное лидерство формируется в процессе непосредственного руководства людьми. Таким образом, управления талантливыми людьми основаны на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Играет важную роль доверие и любовь масс к своему лидеру.

Достоверность лидера - это признание его высоких достоинств, полномочий, признание необходимости в точности и эффективности его действий. Это внутреннее согласие с готовностью действовать в соответствии с условиями руководства. В конце концов, чтобы преследовать цель в отсутствие принудительных средств, можно основываться только на доверии. И доверие это означает, что люди находятся во внутренней гармонии и единстве с лидером.

Таким образом, важным критерием является степень эффективности управленческих полномочий руководителя. Карпов В. выделяет три формы авторитета руководителя: 1) формальная власть; в связи с набором полномочий, прав, которые дает руководитель своей должности. Формальный, официальный орган руководства может не обеспечить не более 65% влияния руководителя своим подчиненными, 100% возврат подчинения работника может быть получен только на основе и дополнительно на

психологической власти, который состоит из 2) морального и 3) функционального авторитета.

Моральный авторитет зависит от моральных качеств лидера. Функциональная компетенция определяется: 1) компетенция руководителя;

его деловые качества; 3) его отношение к их профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя, как правило, приводит к потере его влияния на подчиненных, вызывая компенсаторную агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к своим подчиненным, ухудшение психологического климата и результаты коллективной деятельности.

Заключение

Актуальность вопросов эффективного управления, связанного с сочетанием различных стилей руководства, в ходе нашего исследования выявило ряд принципиальных моментов, которые можно отразиться в следующих пунктах.

Самый эффективный стиль управления - полное доверие и развитие отношений с подчиненными.

Стиль управления, ориентированный на человека в зависимости от ситуации не способствует повышению производительности труда и не обязательно связан с хорошим поведением менеджера.

Для того, чтобы придерживаться стиля управления, ориентированного на людей, необходимо улучшить удовлетворенность работой персонала.

Демократический стиль управления, хоть и является очень эффективным и популярным, но занимает много времени и снижает эффективность.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями) на основе наиболее эффективных для данной ситуации сочетании различных источников энергии и предназначен, чтобы призвать людей к достижению общих целей.

Наиболее известными концепциями эффективного руководства являются следующие: три стиля руководства; исследования в Университете штата Огайо; исследования Мичиганского университета; система управления ( Лайкерта ); сетевое управление (Блейк и Моуон); концепция вознаграждения и наказания; замещение лидерства.

Результаты исследований Мичиганского университета привели к следующим выводам относительно эффективного лидера:

Он стремится поддерживать работников и развивать хорошие отношений с ними;

Он использует групповой или командный, а не индивидуальный подход к управлению персоналом;

Он устанавливает чрезвычайно высокий уровень производительности в выполнении задачи.

Успешные и неуспешные предприниматели имеют разный набор основных личностных характеристик. Основные различия с точкой зрения ведущей деятельности, участия, готовности к действию, несмотря на трудности, независимость в принятии решений. Выявлено наличие противоречивых черт у неуспешных предпринимателях (связанных с контролем над идеями), терпимостью, склонность к анализу и ответственности, что не характерно для успешных предпринимателей.

Наряду с высоким уровнем профессиональных знаний, важными качествами являются, с одной стороны, дисциплина, работа в команде, ответственность, а с другой - желание учиться и осваивать новую инициативу.

Успешные и неуспешные предприниматели имеют разные представления успеха и различные мнения на этот счет, чтобы быть успешным в настоящем, прошлом и будущем. Успешные предприниматели положительно оценивают свой успех, и сейчас, и в прошлом, отметив только, что они становятся более компетентными, умелыми и успешными, и процесс улучшения продолжается.

Безуспешные же предприниматели, несмотря на то, имели ряд особенностей зрелой личности, имеют ряд особенностей, которые являются важным показателем зрелости деятельности, предприятия, внутренней согласованности.

Успешные предприниматели по сравнению с безуспешным имеют более высокие показатели по таким качествам , как жизнеспособность, включенность, осмысленная жизнь; определение, умение ставить цели и находить смысл, удовлетворенность жизнью и самореализация, экзистенциальная ценность жизни «здесь и сейчас», «авторство» своей жизни, адаптивность и психологическое здоровье.

Некогда эффективные и успешные компания, в результате неправильных стратегических решений, стали банкротами или потерпели серьезный финансовый крах (например, Kodak, Nokia).

Это обеспечивает быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на производительности, позволяет стабилизировать ситуацию в командах конфликта;

Это может быть эффективным средством в кризисных ситуациях и в условиях низкого профессионального уровня и слабой мотивации труда работников;

Эффективная деятельность управления зависит от способностей менеджера как лидера.

Повышение концентрации активности лидеров в решении экономических и социальных проблем является важной тенденцией совренности. Эта тенденция находит свое отражение в росте благосостояния народа, связанный с деятельностью конкретного политического лидера.

Современная наука управления и лидерства является одной из основных долгосрочных выгод для любой организации, что позволяет ей выжить в любых условиях.

Список использованной литературы

Адлер Ю.П., Липкина В.В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности.

Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.; АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с

Ананченко М.Ю. Лидерство и мифы о лидерстве. (http://www.altruisrn.ru/sengine.cgi/5/23/7/8?page=&print=l)

Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие. - М.: Академия, 2002.-264с

Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. М.И Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 227 с

Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2005

Баскаева О.А., Деникаева Р.Н. Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 1. С. 178-180.

Беляевская-Плотник Л.А., Гордо О.В.Рейтинг кризисоустойчивости банков на основе показателей их эффективности // Вестник ИЭАУ. 2016. № 11. С. 6.

Беннис, У: Лидеры: пер. с англ./У. Беннис, Б. Нанус. СПб.

:Сильван, 1995.

Бирюкова О. Верещагина Л., Бабушкина Е. и др. Антикризисное управление.

Бирюкова О.С., Кущий Н.А. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Материалы первой научной сессии факультета управления сборник докладов. Южный федеральный университет. 2015. с. 143-145.

Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми. Путеводитель по царству мудрости лучшие идеи мастеров управления. - 3-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2009. с. 18

Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию : пер. с англ. /У. Букович, Р. Уильяме. М. : ИНФРА-М, 2002

Бухаков М.И, Внутрифирменное планирование. М, «Инфра-М», 2006.-152с.

Вачугов Д.Д. Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. - Социал.-полит, журн.- 1993, №7. - с.99

Вергилес Э.В.: Теория лидерства / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. c.9

Веснин В.Р. Стратегическое управление. - СПб: ТК Велби, Про- спект, 2006.

Ветлужских Е. Разработка KPI в компании. М, 2008.-16с.

Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КР1: Инструменты для руководителей. М., 2008.-175с.

Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд.

М.: Экономистъ, 2003.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Инфра-М, Магистр, 2016. - 705 с.

Володченко С.А. Антикризисное управление: актуальный зарубежный опыт //Экономический вестник ЮФО. 2014. № 7. с. 62-71.

Глущенко В.В. Кризисология 2016: антикризисные диагностика и регулирование // Проблемы и перспективы. 2016. № 3-1 (67). С. 66-68.

Гореликов К.А. Антикризисное управление. - Москва, 2016.

Карлоф Б. Вызов лидеров, - М., 2005. - 453 с.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. - М: Дело, 1996. - 352 с.

Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2006 С.66-68.

Клейн К. Стратегический маркетинг как основа стабильного роста компании // «Маркетинг и маркетинговые исследования», №1, 2005 г.

Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М, 2010.

Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 2001. - 438 с.

Коваленко В. Как выбрать и внедрить новую схему оплаты труда?/В.Коваленко//Кадровое дело.-2010.-№8-С.91-95.

Коркина А.Н., Мурзабекова К.Б., Сибилева У.В. Антикризисное управление: управление персоналом в кризисной ситуации ОАФ ФПК «Сахабулт». Инструменты современной научной деятельности сборник статей международной научно- практической конференции, 2015. с. 106-108.

Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. Э.М Коротков. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 432 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |