

Содержание:

Введение

В истории менеджмента было, в целом, три подхода к изучению лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Но ни один из этих подходов не дал целостности в изучении проблемы.

Проблемы лидерства в современных условиях является актуальной, что объясняется отсутствием четкого определения лидера и в то же время все более возрастающим значением лидера и лидерства в современном мире.

До сих пор нет единой концепции, объясняющей суть термина «лидер», и в этом вопросе даже проводимые тренинги и семинары, ставящие целью обучить лидерству, не совсем успешны и эффективны.

Тем не менее отсутствие четкого определения не мешает современным руководителям стремиться к лидерству. Пожалуй, то небольшое, в чем исследователи сошлись во мнении, это то, что современный руководитель должен быть лидером. Причем лидером, за которым стоит команда, которая, в свою очередь, позволяет сделать бизнес более эффективным и успешным.

Команду следует отличать от «малых групп», рассматриваемых в психологии. В отличие от малой группы команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда, во-первых, действует, а уже потом, во-вторых, общается. Поэтому акценты и лидерства, и управления командой скорее смещены в деловую, чем эмоциональную сферу.

Во второй главе рассматриваются два примера. В первом разделе приводится «история успеха» Рустама Тарико, который на данный момент является владельцем группы компаний «Руст». Во втором разделе приводится пример руководства с ориентацией на персонал (на основе интервью с директором завода «Молмаш» А. Пономаревым).

Таким образом, цель работы – постараться обобщить сведения относительно лидерства в современном мире и выделить его основные характеристики и черты; раскрыть сущность понятия «команда». Объяснить значение лидерства и команды

в современных условиях.

Для этого в работе рассматриваются прежде всего подходы к изучению лидерства и его типы. Уделяется внимание лидерству в системе качества предприятия, раскрывается его значение для повышения конкурентоспособности предприятия. Также приводится один из возможных методов обучения лидеров, «метод рассказчика». В конце первой главы раскрывается сущность понятия «команда». Определяются основные черты, присущие команде и отличающих ее от остальных групп.

Глава 1. Теоретические основы проблемы лидерства в современном обществе.

- 1.

1.1 Теории лидерства: виды, содержания, их сущность.

Лидерство – это способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группы, тем самым направляя усилия всех на достижение главной цели организации.

Лидер – это глава, руководителей, командир, ведущий, имеющий внутренний управленческий стержень. Лидер – это личность, способная объединять людей ради достижения определенной цели. Не было бы цели, не было бы и лидера. Естественно и то, что достичь цели в одиночку, самостоятельно невозможно. У лидера обязательно должен быть хоть один последователь.

Настоящий лидер:

- умеет повести людей за собой;
- может обеспечить существование таких связей между людьми, которые способствовали бы решению конкретно поставленных задач в рамках единой цели;
- является элементом упорядочивания системы людей;

- лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано инструкцией;

- человек, способный оказывать влияние на поведение отдельных людей и их объединения, направляя их усилия на достижение целей организации.

Современный менеджмент дает следующую характеристику лидерству:

- лидерство – это разновидность власти, носителем которой выступает не большинство, а только один человек. Спецификой такой власти является направленность сверху вниз.

- лидерство – это социальная позиция, принимающая решения, это руководящая должность, предполагающая и требующая выполнения социальной роли в манере лидера;

- лидерство – это положение в обществе, характеризующееся способностью занимающего его лица организовать и направлять поведение коллектива, всех его членов;

- лидерство- это влияние на других людей, отвечающее таким условиям как:

а) постоянство влияния;

б) широта влияния - воздействие на всех членов коллектива;

в) явный приоритет во влиянии;

г) признание правомерности руководства: действовать лидер должен без применения силы, а опираясь на свой авторитет;

- лидерство – это естественный социально-психологический процесс, который построен на влиянии личности авторитета человека на поведение всех членов группы.

Влияние может оказываться через идеи, устное и письменное слово, через убеждения, внушения, личный пример и авторитет;

- лидерство – это символ эмоционально-психологической общности группы людей как образец для всех ее членов;

- лидерство – это всегда вопрос степени силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера, на кого он пытается оказать влияние, с качествами всех членов, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют следующие:

- политический тип лидерства (государственные, общественные деятели);

- социальный тип лидерства (производство, профсоюзные движения, спортивные и творческие общества);

- бытовой тип лидерства (школьные и студенческие, досуговые объединения, семья).

Между этими группами лидеров существует несомненная связь. Бытовой тип лидерства имеет, несомненно, возможность выдвинуться в лидеры другого типа. Бытовой тип лидерства имеет, несомненно, возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидер и руководство. В некоторых европейских языках понятия «лидер» и «руководство» имеют одно и то же значение и обозначаются одним и тем же словом, существуют формальное и неформальное и неформальное лидерство. Формальное лидерство – это приоритетное влияние определенного лица на членов группы, которое основывается на руководящем положении данного лица. Неформальное лидерство – это субъективная способность человека выполнять роль лидера. Но признание за ним права на руководство за ним сохраняется, хотя такой лидер не всегда является по статусу руководителем.

Лидер и менеджер. Оба эти понятия существенно различимы:

а) лидер следит за вызовами времени, развивает инновационные идеи и закладывает основы эффективного решения задач; менеджер же заботится, чтобы текущие задачи выполнялись персоналом в полном объеме и качественно;

б) менеджер заставляет людей выполнять нужную работу; лидер стремится вызвать у людей желание сделать ее;

в) лидеры наделены способностью выявлять в людях все лучшее, но их мало в коллективе; менеджеров же сколько угодно.

Лидер с присущими ему организаторскими способностями может:

- быстро и верно оценить существующую ситуацию;
- выделить те задачи, которые не терпят отлагательств; реализовывать их нужно в первую очередь;
- отличить осуществимое от бесплодного;
- рассчитать сроки решения задач.

Уважаемый в коллективе лидер пользуется любовью и доверием масс. Коллектив признает его высокие достоинства и заслуги, правильность и результативность действий своего руководителя. Люди обязательно должны находиться во внутреннем единении и согласии со своим лидером.

Но надо отметить, что лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, который требует от него:

- соответствия своему образу;
- решительности выражать интересы группы.

Лидер – это зеркало коллектива, так как он несет на себя черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе.

При изучении темы «управление, понятия и руководство», «лидерство» стали объектом изучения. Целью таких исследований было выявление свойств личностных характеристик эффективных руководителей, так как такие люди обладают высоким уровнем интеллекта, глубокими знаниями, впечатляющей внешностью, честностью, здоровым смыслом, инициативностью, социальным и экономическим образованием и высокой степенью уверенности в себе.

- 1.

1.2 Сущность поведенческого подхода.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, то есть как руководитель ведет себя с подчиненными. Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации, так как каждая из них представляет собой уникальную комбинацию целей и задач.

Нужно, также охарактеризовать стили руководства. Существует автократичный стиль, сосредоточенный на работе; и демократичный стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичное руководство.

Автократичный лидер обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предложения, что тот самый уровень на котором они оперируют.

Автократ плотно руководит своей работой в пределах своей компетенции, может оказывать психологическое давление.

При избегании негативного принуждения самим автократом, им же используется вознаграждение, тогда он становится «благосклонным автократом».

Демократичный руководитель.

Труд для человека – это естественный процесс. При благоприятных условиях руда, люди примут на себя всю ответственность и будут стремиться к достижению цели. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. На практике часто встречается способность людей к творческому решению проблем, а вот интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Исходя из вышесказанного, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня:

- к потребностям в принадлежности;
- к высокой цели;
- к автономии и самовыражению.

Доминирующий демократичный стиль в организации характеризует данное предприятие высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. При этом, если руководитель объяснит цели организации, то подчиненным дозволено определить свои собственные цели в соответствии со сформулированными руководителем целями.

Демократичный лидер уверен, что его люди мотивированы потребностями более высокого уровня, а именно, в социальном взаимодействии в успехах и самовыражении, что он старается создать такую ситуацию, в которой люди сами себя мотивируют, потому что их работа по своей природе сама является вознаграждением.

В высокой степени демократичный руководитель к тому же способствует тому, чтобы сами подчиненные понимали предстоящую решающую большую часть проблем без поиска одобрения и помощи. Но в данном случае руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия для того, чтобы подчиненные не стесняясь могли в любое время обратиться к своему руководителю, чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. А чтобы добиться этого нужно:

- организовать двухстороннее общение;
- стараться научить подчиненных вникать в проблемы организации;
- выдавать адекватную информацию;
- показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

В отличие от демократичного стиля руководства, авторитарное добивалось большего объема работы, при этом у людей низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньше взаимопонимание и дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность и к руководителю, и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение, низкая степень удовлетворенности.

Либеральное руководство характеризуется участием руководителя: группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Вывод: стиль руководства неизменно ориентируется либо на работу, либо на человека. Результаты исследований показывают, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

1.3. Мотивация лидерства и типы лидерства: виды, особенности.

Назовем предпосылки, благодаря которым человек становится лидером. В результате исследований выявлен особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Но надо отметить, что такая личность обычно формируется в нездоровых общественных условиях, которые порождают массовые нервозы, т.е. состояния гнетущего напряжения, тревожности, подавленности, безысходности, отчаяния. Находясь в таком состоянии, человек стремится убежать от всего этого в сферу господства и подчинения, где есть возможность избавиться от собственных комплексов путем навязывания собственной воли другим людям.

Такая авторитарная личность дуалистична:

- она может проявлять садистские наклонности, т.е. особое наслаждение испытывает такой человек, обладая безграничной властью, а слабость других людей вызывает презрение и желание их унижить;

- и с другой стороны такой человек обладает и мазохистскими наклонностями, т.е. при столкновении с более превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается им и преклоняется ему.

Вывод: за деятельностью такого рода руководителя нужен жесточайший контроль.

Виды и типы лидеров.

Классификация лидерства разнообразна. В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров.

1. *Лидер – борец.* Человек уверенный в своих силах. Всегда идет навстречу опасности и неизвестности первым, вступая в борьбу без колебаний. Всегда отстаивает то, во что свято верит, и ни при таких обстоятельствах не идет на уступки. На обдумывание всех своих действий зачастую не хватает времени.
2. *Лидер-организатор* отличается тем, что нужды коллектива воспринимаются им как собственные. Действия его предельно активны. Он оптимистичен и уверен в разрешимости большинства проблем. Коллектив уверенно идет за ним, зная, что их лидер пустого дела не будет предлагать. Его убеждения и поощрения стимулируют подчиненных. А при выражении неодобрения делается, неодобрения делается, не задевая чужого достоинства. И как вывод: при таком лидере коллектив старается работать с полной ответственностью.

3. *Лидер-творец*. Обладает способностью видеть новое, браться за решение неразрешимых и даже опасных проблем. Без команд приглашает к осуждению. Поставленные лидером задачи заинтересовывают и привлекают людей.
4. *Лидер – дипломат*. Опираясь на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталях, находясь в курсе сплетен и пересудов, как и на кого можно повлиять. Его доверительные отношения позволяют подчиненным говорить открыто. А если такой лидер использует свои способности во зло, то его можно было бы называть мастером интриг.
5. *Лидер - утешитель*. Такой лидер готов поддержать людей в трудную минуту. Доброжелательно и с уважением относится ко всем, вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию, поэтому к нему коллектив тянется.
6. *Лидер-инициатор*, выдвигающий идеи и решающий новые проблемы.
7. *Лидер - генератор* эмоционального настроения, доминирующий в формировании настроения группы.
8. *Лидер – эталон* – образец, идеал.
9. *Лидер- мастер*, специализирующий в определенном виде деятельности.
10. *Лидер – эрудит*, отличающийся обширными знаниями.

По содержанию лидерской деятельности в социальной группе выделяют несколько типов или ролей лидерства.

Типы лидерства:

1. Деловое лидерство. Преобладает в формальных группах, которые решают производственные задачи. В основе такого лидерства следующие качества:
 - высокая компетентность;
 - умение решать организационные задачи лучше других;
 - деловой авторитет.

Такое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. При таком лидере легко и хорошо работается, так как он скоро организует любое дело, без проблем налаживает нужные деловые взаимосвязи, тем самым обеспечивая успех дела.

1. «Информациональное» лидерство или «мозг группы». Такой лидер – эрудит: все знает, легко находит нужную информацию, поэтому к нему обращаются с

любыми вопросами.

2. Эмоциональное лидерство. Оно преобладает в неформальных социальных группах. Базируется на основе:

- притягательности лидера;
- на человеческих симпатиях

Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимет психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

Эмоциональный лидер – сердце группы, к которому можно обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

Но как итог из вышесказанного, все же наилучшим вариантом является универсальный лидер, сочетающий в себе все три компонента. К сожалению, они редко встречаются в жизни, чаще всего встречаются лидеры, наделенные двумя компонентами:

- эмоционального и делового;
- информационного и делового.

Ситуативное лидерство может быть:

- деловым и эмоциональным. Его отличительные черты:
- неустойчивость;
- временная ограниченность;
- связь его с определенной ситуацией.

В управлении персоналом используется классификация лидеров в зависимости от восприятия их членами группы:

1. «Лучший из нас», выделяющийся из всех членов группы деловыми, нравственными, коммуникационными и другими качествами. Он – образец для поддержания.
2. «Хороший человек», ценящийся как реальное воплощения лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности

придти на помощь в любую минуту.

3. «Один из нас», не выделяющийся среди членов группы, воспринимаемый как «первый среди равных». Он наиболее удачлив, так как волею случая оказался на руководящей должности. По мнению членов группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения, порой ошибается, как и остальные члены группы.

4. «Служитель», стремящийся выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и в целом группы, ориентирующиеся на их мнения и действующий от их имени.

Психоаналитики, в свою очередь, выделяют 10 типов лидерства:

1. «Кумир». Положительно заряжает окружение его любят и боготворят, идеализируют. Он влечет и притягивает к себе.
2. «Герой». Благодаря его храбрости, на него ориентируются. Он – стандарт справедливости. Часто жертвует собой ради других людей. Лидер – герой, увлекающий за собой людей.
3. «Патриархальный повелитель». Наделен образом строгого, но любимого «отца», способного подавлять или вытеснять отрицательные эмоции и внушать людям уверенность в себе. Такой лидер выдвигается на основе почитания и любви.
4. «Вожак». Личность вожака – носитель стандартов. Он – выразитель и концентрат желаний других людей. Ему во всем стараются подражать.
5. «Организатор». Он – сила поддержания для всех членов группы. Он мастер удовлетворения потребностей каждого, умеющий снимать чувство вины и тревоги. Способен объединять людей, за что его и уважают.
6. «Соблазнитель». Его роль – «магическая сила», давая выход подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Он зачастую играет на слабостях других, но его обожают и не замечают имеющихся у него недостатков.
7. «Тиран». Лидер – тиран – авторитарная, доминирующая личность, которую обычно все боятся, ей безукоризненно подчиняются. Лидер – тиран внушает окружающим чувство повиновения и страха, но при этом его считают самым сильным.
8. «Дурной пример». Он – источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заряжает других.
9. «Изгой»
10. «Козел отпущения».

Оба этих последних типов лидеров – это антилидеры. Они – объект агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Зачастую группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

По силе влияния на членов группы лидерство различают двух видов:

1. «Беспрекословный лидер». Его указания должны исполняться, даже если они расходятся с интересами группы.
2. «Не беспрекословный лидер». Подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречия между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от направленности влияния (или скорее всего, по результату лидерства для организации) лидерство рассматривают как:

- конструктивное или функциональное, способствующее осуществлению целей организации;
- деструктивное или дисфункциональное, формирующееся на базе стремлений, носящих ущерб организации. Иначе говоря, это лидерство воров и взяточников;
- нейтральное, не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство работающих в одной организации садоводов – любителей).

В реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, в особенности между конструктивным и нейтральным лидерством.

Вопрос о естественности или искусственности лидерства, врожденности лидерских качеств, трактуется как вопрос управления и включает 5 аспектов:

1. Выявления лидеров с прирожденными или сформировавшимися лидерскими качествами. Таких людей привлекают на руководящие посты, исходя из тезиса – «лидерами рождаются».
2. Развитие лидеров.
3. Учет интересов группы.
4. Неформальное лидерство.
5. Устранение деструктивного лидерства.

Лидерские способности обнаруживаются с помощью тестирования, изучения биографии, трудового стажа, подбора студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене.

Пригодность лидерству определяется с помощью 8 критериев:

1. Изучение положительной энергии, доброжелательности, уклонения от восприятия отрицательной энергии и конфликтов.
2. Вера в других людей: лидер видит ценность человека – доброту и потенциальные возможности и яро защищает его.
3. Рациональное распределение времени и усилий. При оптимальном распределении времени между семьей, работой и обществом итоговый результат работы лидера «на лицо».
4. Внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события – восприятия жизни как приключения.
5. Самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение. Лидер понимает, что его метод не является «единственно правильным» поэтому им рассматриваются альтернативы как захватывающие, а не угрожающие себе.
6. Заботы о физическом здоровье, об интеллектуальном развитии. Лидер следит за своим здоровьем с помощью упражнений; интеллектуально развивается, читая, а не попусту проводя время у телевизора; духовно растет с помощью молитв; медитирует или умственно сосредотачивается и психологически настраиваться на хорошее при полном отрешении от всего мира; размышляет о вещах, вызывающих вдохновение.
7. Непрерывное самосовершенствование: лидер стремится лучше читать, задавать вопросы, проводить дополнительные курсы обучения.
8. Ориентация на служение другим людям: при этом лидер предоставляет услуги другим людям, независимо от того, сколько он зарабатывает сам себе на жизнь, иными словами такой лидер все время спрашивает себя, что нужно другому, а не сколько нужно самому.

Развитие лидерства. Для целенаправленного и углубленного формирования данного качества используются следующие процедуры:

1. Выработка личной мотивации.
2. Развитие индивидуальных, интеллектуальных и нравственных качеств.

3. Обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательного отношения с членами группы.
4. Приобретение навыков и умений быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности интересы членов группы. Учет интересов членов группы проявляется в интеграции целей и интересов группы с общественными, реализации потребностей, представительство и защита интересов группы.
5. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.
6. Устранение деструктивного лидерства, так как такие лидеры приносят большой ущерб деятельности организации.

Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий:

- разрушение системы «лидер-последователь» через увольнение лидера;
- перевод лидера на другое место работы;
- изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц – соперников;
- изоляция такого лидера;
- расформирование группы последователей;
- перевод на другие участки работы в коллектив близких по его духу людей;

Но такие меры административные и по сути не всегда применимы, так как нарушается законодательство, воспринимаются как не справедливые и могут вызывать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты.

В данном случае предпочтем следующий способ устранения деструктивного лидерства:

- изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации.

Применимы следующие методы:

- индивидуальные беседы;

- приближение лидера к руководству;
- проявление к нему особого внимания;
- назначение его на руководящую должность.

Эти методы обычно не вызывают болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, так как адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению справедлива. Однако надо помнить, что такие методы эффективны, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

1.4. Лидерство как механизм постоянного повышения конкурентоспособности организации.

В современном обществе существуют такие организации, которые совсем не конкурентоспособны, находятся как бы в мёртвой зоне, обречены на распад.

В таком случае необходимо найти такого человека и команду его единомышленников, которые смогут обнаружить суть и смысл всех бед в этой омертвелой системе, и тогда вернется надежда.

Такой человек называется лидером, а его концепция – лидерство.

Лидерство - это не руководство и не менеджмент, хотя при этом лидер может быть руководителем.

Лидерство должно быть основано на качестве, а качество - ключ конкурентоспособности, а оно не мыслимо без лидерства.

1.5. Определение роли лидерства в системе качества предприятия.

Произнося слова «лидер» и «лидерство» человек сразу же вспоминает политических и религиозных лидеров, своей властью изменивших никогда ход истории. Обладая могучей силой они могли казнить или помиловать.

В данной работе мы рассмотрим лидерство фирмы, попробуем спроецировать взгляды мыслителей разных времен и народов на современный менеджмент.

Зачем же в обществе нужна власть и сила? Власть нужна для подавления неизбежно возникшего сопротивления, которое:

- во-первых, является результатом вчерашних ошибок в управлении и даже в менеджменте;

- во-вторых, насилие вообще не ведёт к той цели, которая декларируется на начальном этапе, путь его не эффективен.

Без применения силы используются такая власть, как лидерство. При этом использование силы здесь не применимо, так как на помощь лидерству приходит идеология, адресованная заинтересованным людям.

Власть - самый естественный источник наших полномочий - прав и обязанностей, регламента деятельности рассматриваемой фирмы.

Власть - это гарант соблюдения достигнутых соглашений.

Из вышесказанного следует, что лидер является ключевой фигурой.

Но откуда же берутся лидеры, и само понятие «лидерство»? Но хорошо известно то, что проявление индивидуального или коллективного лидера, дела фирмы намного улучшаются, идут вверх.

1.6. Роль лидерства в системе качества предприятия.

- лидерство - ключевой момент бизнеса;

- лидерство - пусковой механизм работы системы качества;

- лидерство - определяющий элемент инновационного процесса и поддержки развития культуры качества в организации;

- лидерство - путь к успеху в бизнесе;

- лидерство высшего менеджмента - один из 8 уроков, усваиваемых компаниями-призерами в области качества;
- лидерство одно из основополагающих принципов положенных в основу стандартов;
- лидерство питает, поддерживает нужные умения и требуемые отношения;
- лидерства относится к высшему руководству топ менеджменту.

Существует три типа лидеров:

1. Лидер – руководитель данной организации;
2. Лидер - активист постоянно поддерживающий «огонь в костре».
3. Лидер – менеджер, проводящий политику компании на местах.

Вывод: лидерство - неотъемлемый элемент системы качества;

лидерство – «пусковой механизм» данной системы, приводящий к жизни все технические элементы и концепции; лидерство - неотъемлемый независимый компонент, без которого начинаются финансовые и конкурентно-способные потери; лидерство - путь экономии средств и времени на контроль.

Нет лидерства - жестче становится контроль, больше времени уходит на постановку требуемых задач, хуже становится климат в коллективе, что приводит к потере времени и человеческих ресурсов.

Вывод: нет лидерства - нет качества и конкурентоспособности.

Теорией лидерства в современном мире занимаются психологи, социологи, специалисты в области менеджмента и качества, хотя не существует в мире до сих пор одной, общепризнанной и общепринятой концепции лидерства, но ясно понятно - эффективное лидерство просто необходимо для практики.

Лидерство - это абстрактная концепция и проблема в том, как ее сделать конкретной и как ее воплотить в жизнь.

Для решения данной проблемы существуют следующие концепции:

- во-первых, необходимо учредить «лидерство» как метод работы, своей целью имеющий оказание помощи работникам наилучшим образом выполнять свою работу;

- во-вторых, лидерства требуют работа над системами и процессами вместе с людьми, работающими внутри системы и процессов.

Главное место лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Тогда на первый план выходит фигура лидера - руководителя, перед которым сразу же встаёт несколько вопросов:

- что должен знать современный руководитель о лидерстве;
- какие требования будут к нему предъявляться;
- как становятся такими лидерами.

Нужно указать, что современный руководитель обязательно должен:

- иметь ясное понятие о лидерстве;
- знать основные выводы, вытекающие из теории лидерства, чтобы не допускать элементарных ошибок;
- уметь находить скрытый рычаг управления и влияния;
- понимать, как происходит признание лидера.

1.7. Лидерство в системе менеджмента.

Изучение теории «лидерства» занимаются как зарубежные, так и русские ученые, так как оно многоаспектное социальное явление, которое проявляется только в группе людей, решающих свои интересы или большинства группы.

Вывод: лидерство - это реализация оптимальной системы внутригруппового взаимодействия, направленного на достижение общих групповых целей. На протекание данной деятельности и итоговый результат оказывают влияние способность лидера решить задачу ситуативного анализа и адекватность действий лидера в данной ситуации.

Исходя из вышеперечисленных моментов существует еще ряд положительных обстоятельств для команды:

- ответственность за работу наполняется определенным смыслом и тогда включается цикл непрерывного совершенствования;

- улучшаются межличностные и внутри командные отношения;
- структура команды трансформируется от простой конфигурации (лидер - член группы) к более сложной и многоуровневой системе, что превращает жесткую структуру в более гибкую, а это позволяет сотоварищам действовать по ситуации, что делает возможность командной работе быть надежной;
- члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе;
- после принятия всеми членами группы общих целей последние достигаются легко и просто;
- возрастает число возможных путей достижения целей, а это позволяет сотрудникам проявлять свои способности;
- возможности лидера усиливаются и тогда им же поддерживаются имеющиеся у членов группы возможности;
- расширяются и усиливаются все «мощности» соколлег;
- индивидуальные качества членов группы полностью раскрываются и это служит возникновению особого вида сотрудничества;
- раскрываются скрытые, человеческие таланты членов группы;
- смутные цели проясняются и превращаются конкретные

Итог: отношения между членами группы строятся на взаимовыгодной основе.

1.8. Теория лидерства.

В ходе ряда исследований раскрыт ряд теорий лидерства, но ни одна из концепций как ни была до конца принята, так и не подвергалась критике, а также не находилось единый находилась единого подхода, объясняющего все исследования.

Вывод:

- не существует стандартного набора качеств, присущих лидерам в отличие от других людей;

- эффективный руководитель раскрывает в себе имеющиеся различные личностные качества;

- структура личностных качеств руководителя обязательно должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами подчинённых.

Выделяется три стиля руководства (лидерства):

1. Диктаторский.
2. Демократический.
3. Попустительский.

А также существует различные их сочетания: ориентации лидера на отношения с подчинёнными – «ориентация на человека», ориентация на результат, ориентация на итог – задачу.

Здесь нужно указать, что если ориентирован на задачу, то он добьется больших результатов; а лидер - ориентированный на людей, лишь в умеренно благоприятных ситуациях может добиться неких результатов. Иначе говорят, при таком раскладе лидер всегда в ходу своей компании, его действия, решения и пример задают тон всей компании, а главная роль высшего руководства – управление ценностями организации.

Управление ценностями - скрытый рычаг управления и влияния. Ценности руководителя могут проявляться в рыночной стратегии (агрессивной или ориентированной на партнерстве) и политике организации, направленной на достижение цели любой ценой.

Ценности руководителя проявляются:

- в стиле одежды;
- в стиле общения;
- во внутрифирменном сленге;
- в укладке семейной жизни.

Но ценности к тому же ещё обладают обратной стороной «медали»: ценности играют ключевую роль при признании группы лидером, являясь определенным фактором. Системы ценностей взаимно влияют друг на друга, взаимно изменяются. В таком случае необходимо наличие хорошего лидера и руководителя, который:

- во-первых, должен обязательно знать уровень подчинённых, с которыми работает, их притязания, потребности, мотивация;

- во-вторых, если команда разнородная, возникают противоречия, то хороший руководитель будет искать выход из сложившейся ситуации путем сплочения команды.

Иначе говоря, команду надо «выровнять», тогда будет возможно продуктивное сотрудничество.

В ряде исследований определились основные ценности лидера: взаимоуважение, доверие, мужество, терпимость, любознательность, ответственность.

Ответственность - это прежде всего путь к истинному лидерству.

В процессе исследований выделен ряд требований к лидеру и определены основные характеристики глобального лидерства в будущем:

1. Постоянное совершенствование своих знаний, умений, навыков и способностей.
2. Непрерывное развитие способностей объективно оценивать свои действия.
3. Профессиональное пользование доверием окружающих.
4. Умелое руководство личным фундаментальными и духовными ценностям, при этом органично сочетая деловые качества, интеллект эмоции.

Лидер - руководитель не только должен накапливать свои знания, но и постоянно делиться ими с соколлегами.

5. Успешное создание внешних и внутренних сетей влияния зачастую на неформальной основе.

6. Точное определение и формирования скрытых неосязаемых потенциалов организации: человеческого капитала, явных осязаемых ресурсов - основного капитала и финансов.

Глобальный лидер - умелый пользователь различных мнений, признанных мировыми сообществами.

В ходе научных исследований выделен ряд ключевых глобальных лидеров:

- мыслит глобальными категориями;

- предвидит потенциальные возможности;
- способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия;
- создает общее видение будущего;
- развивает командный подход к работе и чувства партнерства;
- ценит в людях различия;
- демонстрирует знание технологий;
- поощряет конструктивные вызовы;
- обеспечивает удовлетворение клиентов;
- достигает успехов в соревновании с конкурентными;
- проявляет готовность к коллективному руководству;
- демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетентности;
- действует в соответствии с провозглашенными ценностями;
- обладает системным мышлением, которое позволяет создавать общее видение организации, адекватно оценивать ситуацию, корректно осуществляет постановку задачи.

В настоящее время лидер - это не герой-одиночка, а прежде всего конструктор. Лидер должен обладать умением проектировать процесс, делиться своим видением с остальными, убеждать людей словами, обучать людей в команде, быть верным избранному курсу.

Вывод: лидерство - это полномочие, которое нельзя делегировать, а нужно принимать с радостью, нести с честью, либо просто отойти в сторону.

1.9. Лидеры нового поколения: черты, проблемы, подготовки лидеров.

Одной из основных проблем многих компаний и их топ-менеджеров является необходимость подготовки руководящих кадров нового поколения.

К середине 90-х годов нациск глобализации заставляет компании и руководство сосредотачивать основное внимание на стратегической диверсификации деятельности и сохранении имеющихся опытных кадров.

При изучении способов формирования лидерских навыков выделяется два необходимых критерия эффективности проводимых программ:

1. Искусство управления лучше всего изучать там, где оно будет применяться. Обучать новых лидеров целесообразнее не на внешних тренингах, а внутри компании, что позволяет менеджерам видеть реальную ценность и форму реализации, и кроме того, является мощным инструментом укрепления организационного потенциала компании.

2. Уроки лидерства воспринимаются лучше всего тогда, когда их преподают люди, пользующиеся заслуженным авторитетом и уважением членов компании.

Вывод: лидеры должны учиться у лидеров, что способствует взаимоусвоению обеими сторонами традиций, ценностей и принципов управления.

Для достижения впечатляющих результатов, обеспечения обучающихся менеджеров необходимым опытом для успешного и эффективного руководства компанией в будущем. Необходимо соблюдение 5 принципов:

1. Конкретная направленность и связь со стратегическими задачами компании. Данный принцип служит укреплению стратегического и организационного потенциалов.
2. Соответствие лидера, отделяющегося опытом, уровню участников-слушателей. Руководителю занятия следует строить свое выступление вокруг приобретенного опыта и с учетом той стадии, на которой находятся в данный момент слушатели, с той целью, чтобы участники видели себя в предполагаемой ситуации и решали текущие насущные проблемы.
3. Авторитет рассказчика. Несмотря на свое высокое положение, рассказчик должен располагать к себе, вызывать чувство уважения со стороны слушателей, быть своего рода «профессионалом» для студентов.
4. Драматический элемент. Выступающий рассказчик должен захватывать внимание участников. Для этого необходимо присутствие сложной ситуации, вызова драматического элемента для необходимости принятия сложных решений и делать трудный выбор.

5. Высокая познавательная ценность. Рассказ выступающего должен стимулировать стремление к обучению, формировать у обучающихся понимания важности укрепления как стратегического, так и организационного потенциала компании.

Метод рассказчиков в подготовке «новых лидеров».

Самым эффективным методом подготовки новых лидеров является метод рассказчика. Для этого необходима упорная работа, заинтересованность всех сторон и подчинение следующим правилам:

- привлечение аппарата управления к активному участию в «выращивании лидеров», а не пассивная поддержка одного или двух менеджеров;
- выработка общих требований к качествам руководителя, единый подход руководства к управлению компанией;
- изучение всех имеющихся альтернатив для подготовки менеджеров: структурный коучинг, практические занятия, университетские программы, комплексное тестирование;
- подбор группы «рассказчиков» для программы из наиболее заинтересованных руководителей, это могут быть руководители кадровых служб, приглашенные специалисты, руководители высшего звена с опытом подготовки;
- подготовка рассказчиков и участников.

Лишь опытный специалист при правильном составлении, обработке, репетиции и будут достигнуты поставленные цели. При этом ещё необходим тщательный отбор обучаемых, которые должны быть проинформированы о своих обязанностях и о целях программы.

- подбор темы, стимулирующий диалог, реакцию, поступки. В данном случае, рассказ -катализатор дискуссии. Речь выступающего должна быть искренней, идти о сути и аспектах управления, заканчиваться обсуждением прослушенного и составлением плана мероприятий.

Эффективное управление компанией должно осуществляться на всех уровнях, для этого перспективные менеджеры составляют «золотой запас» компании, который является стратегически важным капиталом компании.

Наиболее успешные лидеры бизнеса в своей практике руководствуются следующими фундаментальными, взаимодополняющими, действенными принципами, основной из которых звучит так: «делать то, что нужно. Делать так, как нужно».

На практике выделяется 6 характеристик лидера современной эпохи: пристальное внимание к интересам клиентам.

Всем компаниям необходимо сфокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого он просто будет не в силах отказаться.

Управление с использованием бизнес-модели. Необходимым условием лидерования в бизнесе для всех компаний является разработка эффективной стратегии и четкое следование ей. Цель этой стратегии -помочь предприятиям определять цели, оценивать трудности и возможности, разрабатывать «бизнес-план», на основе которого будут составляться ежегодные планы, благодаря которым будет происходить планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета, решение организационных вопросов.

Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии. Первый шаг к успеху создание и распространение положительного образа компании.

Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты. Если кандидат не готов в лидеры, не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи, тогда вышеуказанные принципы не возымеют действия.

Смягчение принцип иерархичности в структуре организации, ключ к успеху в организации делового процесса - это назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от уровня иерархичной, организационной или географической структуры компании.

Готовность рисковать. Поиск новых путей в бизнесе, интернет- культура проби-ошибок- ключ к успеху. Использование принципа обратной связи с потребителем диктует готовность к риску не на словах, а на деле.

Основа лидерства- четкое определение направления развития. При правильной расстановке приоритетов на каждом этапе развития компании происходит целенаправленное продвижение к достижению стратегической цели. Необходимо

постоянно контролировать выполнение поставленных задач для каждого этапа. При таком подходе обеспечивается четкая функционирование других составляющих руководства.

Эффективность управления зависит от четкого представления задачи своей организации, от формулировки требований к персоналу всех уровней.

Очень важна способность руководителя:

- принимать сложные решения;
- снабжать организацию всем необходимым для выполнения поставленных задач;
- быстро распознавать области конфликта;
- своевременно реагировать на кризисные ситуации;
- обладать способностью адаптироваться и меняться в зависимости от новых реалий;
- грамотно передавать свои начинания в надежные руки.

1.10 Команда - определение, характерные особенности.

Из мировой практики следует, что команда - это: мощнейшая организационная сила, но при этом возникшая неожиданно. В таком случае руководитель должен это почувствовать, кардинально изменить свой стиль управления и всю систему менеджмента, начать работать в команде и с командой, что позволит их предприятию сделать ощутимый скачок вперед. Спасение в среде с высокой степенью неопределенности.

В таком случае четкие должностные полномочия и даже границы профессиональных компетенций размываются; ответственность на себя берут все; решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей.

В отличие от малой группы, команда всегда состоит из профессионалов и всегда направлена на решение деловой задачи. Действует, а потом общается, поэтому акценты и лидерства, и управления командой смещены больше деловую, чем в

эмоциональную сферу.

Командные отношения, включающие в себя такие понятия, как «чувство локтя» и «дух партнерства» могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому задача определяет ролевой состав, перечень умений, которыми должны обладать члены команды, сроки выполнения задачи и степень контроля за командной со стороны руководства.[\[1\]](#)

Вот несколько возможных определений команды:

- команда – это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели;
- команда – это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной бизнес цели.
- команда – это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации.
- команда – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Таким образом, на основании вышеприведенных определений, можно выделить следующие существенные для команды признаки:

итак, члены команды:

- «работают вместе»;
- «владеют отработанными процедурами взаимодействия»;
- «продуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга»;
- «направлены на достижение общей цели» и/или «имеют общее видение ситуации».

Работа вместе. Этот признак является существенным в том случае, если члены группы работают именно *вместе*, а не *рядом*. Физическое присутствие «плеча товарища» создает сильное поле, «заряжает». Взаимная поддержка, если она есть,

достигается много быстрее и без особых просьб со стороны нуждающегося. Но главное, это *для чего* все работаю. И если не очень понятно, «*во имя чего*», команда может превратиться в «группу заложников» ситуации, цель у которых вовсе нет *общая*, а просто *одинаковая*.

Отработанные процедуры взаимодействия. Наличие подобных процедур является безусловно важным фактором, т.к. команда – это не просто группа очень настроенных на общение между собой людей. Команда – это уже «сработавшаяся» группа. Что значит «сработавшаяся»? Такая группа уже перестала быть суммой из характеров входящих в нее людей. Суть в том, что она стала единым целым, системой или организмом, в которых органы не противоречат друг другу, не соревнуются «наперегонки», а каждый делает свое дело, при необходимости компенсируя слабости одного органа усилением функционирования остальных. Таким образом в команде возникает синергетический эффект.

Участники продуманно позиционированы. Этот признак является существенным только в том случае, если позиционирование происходило с их участием.

Члены команды взаимозаменяют друг друга. В данном случае речь идет не о том, что все члены команды должны быть равны по возможностям, социальному статусу и, тем более, по профессиональной квалификации. Взаимозаменяемость команды – это распределение ответственности, информации и полномочий, проявляющееся в том, что все члены команды владеют всей полнотой информации о целях и ходе совместной деятельности по их достижению и могут в любой момент взять на себя ответственность за руководство всей группой. Это для команды очень существенно. Необходимые для такой взаимозаменяемости навыки лучше всего формируются в педагогических системах с «дежурными командирами». Этот термин означает то, что каждый участник имеет возможность побыть командиром и научиться полноценно отвечать за все.

Направленность на достижение общей цели. Очевидно, что этот признак наиболее существенный, однако только в том случае, если цель находится за пределами группы (цель предприятия). Если целью группы является «узнать друг друга получше», провести совместный уик-энд, то это уже не команда, а дружеская компания.

Общее видение ситуации. Признак существенный, если видение общее, а не одинаковое, и если общим является не только видение ситуации, непосредственно

связанной с целью. Есть такая фраза: «Это не наш человек. Он нам чужероден. Он не такой, как мы все». В западном менеджменте интенсивно учатся «управлять различиями», понимая, что они приносят свежий взгляд и большую широту кругозора.

ГЛАВА 2: Практические аспекты проблемы лидерства в современных российских условиях.

2.1. Личное лидерство на примере Рустама Тарико.

Несколько лет назад во время выставки «Консумэкспо» глава молодой дистрибьюторской компании Рустам Тарико нашел представителя фирмы, владеющей правами на марку шампанского Veuve Clicquot, и сказал: «Верите вы или нет, но пройдет время и эта бутылка будет в моем портфеле». И ушел. Тогда Veuve Clicquot в России продавала немецкая фирма, и заявление Тарико выглядело по меньшей мере странным. Через два года представитель Veuve Clicquot позвонил Тарико: «Два года назад вы сказали, что этот продукт будет вашим. Он – ваш»...

Рустам Тарико начал работать в Москве, в маленькой фирме, которая оказывала услуги иностранцам (такси, билеты театр и проч.), потом в итальянском туристическом агентстве, которое обслуживало деловые поездки. В то время в Россию начали активно ездить иностранцы, но гостиниц для них катастрофически не хватало. Агентство с удовольствием размещало бы своих клиентов даже в «Росси» и «Украине», но для этого нужно было каждый раз получать разрешение в Управлении высотных домов. «Если вы решите для нас эту проблему, вы станете миллионером», - сказали Тарико в агентстве.

Тарико отправился в Управление высотных домов, но быстро понял, что «ловить там нечего». В службе размещения гостиницы «Россия» с ним тоже разговаривать не хотели. Но здесь он проявил упорство и маячил под дверью до того момента, пока начальница службы не произнесла: «Что за мальчик стоит под дверью? Пустите его, пусть расскажет, чего он хочет». Ей понадобился день для раздумий и согласований, после чего она сказала: «ОК! Можешь присылать своих иностранцев». Через два дня Тарико разместил в «России» первую группу

итальянцев и заработал за один день 5000 долл. на комиссии.

В первый месяц сотрудничества с турагентством он заработал 60 000 долл., во второй – примерно столько же. И так продолжалось почти год. Но кроме денег столько же. И так продолжалось почти год. Но кроме денег Тарико получил кое-что поважнее: возможность напрямую общаться с представителями итальянского бизнеса — первыми, вторыми лицами таких компаний, как **FIAT** или **Olivetti**. Для итальянских бизнесменов Тарико был человеком, «который решает проблемы», и интерпретатором российской действительности. А они учили его жизни.

Следующим шагом в бизнес-карьере Тарико стало сотрудничество с Ferrero Rocher. Он пришел к представителю фирмы с идеей продавать «киндер-сюрпризы» за рубли (тогда их можно было кушать только в «Березках»). На Ferrero Rocher сказали: «Если ты такой предприимчивый парень, возьми несколько коробок с шоколадными яйцами, отнеси в магазин и посмотри, как они продаются». Он отнес их в универсам «Московский» и продал. После этого его пригласили работать на Ferrero Rocher, поставили одно условие: он должен на год отправиться в Люксембург на учебу. Он поехал, но очень быстро вернулся — все самое интересное тогда происходило в России. С Ferrero Rocher пришлось проститься.

Однако в бизнес-сообществе Пьемонта уже начали поговаривать о молодом предприимчивом парне из России. Вскоре с ним связались представители Martini.

Тарико говорит, что к тому времени был уже достаточно хитрым — пришел на переговоры, зарегистрировав собственную компанию. И сам предложил условия сотрудничества — эксклюзивный контракт при условии, что за два месяца он продаст в России столько Martini, сколько тогда продавалось за год. Он выполнил самим собой установленный тест и получил эксклюзив.

Сейчас в группу компаний «Руст» входят дистрибьюторская фирма по продаже алкогольных напитков более чем сотни марок, среди которых — Martini, **Smirnoff**, Johnnie Walker, Veuve Clicquot, **Bacar** (ожидаемый оборот в 2001 году — 100 млн. долл.), компания, производящая водку «**Русский стандарт**» (прогнозируемый оборот в 2001 году — 30 млн. долл.), банк «Русский стандарт» (основной капитал 30 млн. долл.) и электронная площадка B2B по продаже продуктов питания.

Тарико признает, что банк — это его любимое детище. 1 июня ему исполнится два года. Когда он решил основать банк, бизнес которого строится на кредитовании населения, мало кто считал идею здоровой. Это был 1999 год. Сейчас в магазинах «**Мир**» или «**М-Видео**» продаются товары под кредит «Русского стандарта»,

который можно оформить прямо в магазине. Тарико объясняет, что есть математическая модель (очень сложная), которая позволяет просчитывать риски (теория вероятностей входила в число его любимых предметов в МИИТе). Она строится на том, что всех потенциальных клиентов можно распределить по трем зонам риска — белой, серой и черной. Условно говоря, ее: клиент — замужняя женщина с московской пропиской, имеющая ребенка и работающая в серьезной компании, то банк почти не рискует, выдавая ей кредит. Соответственно, бомж — это персона для черной зоны, ему кредит не выдадут. Но это только верхушка айсберга. Сложнейшая схема кредитования населения была разработана совместно с консультантами **McKinsey**.

По словам Тарико, в этом году банк вышел на доходность, хотя по бизнес-плану, написанному теми же консультантами McKinsey, должны были выйти на доходность только в 2003 году.

В бизнес-сообществе говорят, что Тарико установил в своей компании полувоенные порядки. «Много спекуляций на этот счет, — соглашается бизнесмен. — Что значит полувоенный режим? Я от людей очень много требую. Если во многих компаниях рост 20% в год считается нормальным, то в «Русте» норма — 100% и выше. Для развивающейся компании это правильно». Но если менеджеры хорошо работают три-четыре года, они, по словам Тарико, становятся его ко-акционерами.

По его убеждению, владелец должен контролировать бизнес по четырем основным параметрам: 1) стратегия; 2) назначение и увольнение ключевых сотрудников; 3) финансы (топ-менеджер не может выйти за параметры согласованного с ним бизнес-плана); 4) целостность компании (топ-менеджер не может продать, реструктурировать компанию). Дальше владелец идти не должен, даже если ему очень хочется «порулить». «Вы не можете заниматься микроменеджментом и решать, выдавать или не выдавать кредит, — говорит Тарико. — Максимум, что вы можете сделать, — это поручить внутреннему аудитору проверить клиента, который вас заинтересовал, но нельзя останавливать бизнес-процесс».

Тарико говорит, что причина всех увольнений топ-менеджеров в «Русте» - расхождения по какому-то из этих параметров: либо не сходились по стратегии, либо по ключевым людям, либо по финансовым параметрам.

В частности, причиной громкого увольнения генерального директора «Руста» Яна Анкерсена стало расхождение по поводу финансовых параметров. Тарико считал, что подразделениям холдинга нужно передавать достаточно солидные полномочия

в области финансов. Анкерсен не был с этим согласен, по его мнению, рамки финансовой свободы подразделений, на которой настаивал Тарико, чрезмерно широки. По словам главы «Руста», его главной ошибкой было то, что он не обговорил этот вопрос с Анкерсеном в то время, когда нанимал его.

Поскольку тема доверия владельца к топ-менеджменту сейчас весьма актуальна, мы не можем обойти ее стороной. «Эти проблемы будут меньше выявляться в материальных бизнесах – я имею в виду нефть, алюминий, – там все будет происходить более или менее гладко, – говорит Тарико. – Но возьмите, например, мой маркетинговый бизнес. Получить контроль над ним или разрушить его легко. В потребительском бизнесе процесс передачи власти будет очень болезненным и продлится еще года два-три».

По его мнению, вопрос не только в законах, которые пока плохо защищают собственника, но и в бизнес-этике. «На Западе и законодательная база и мораль хорошо работают, – говорит Тарико. – Там неприлично воровать. Если вы своровали, то никогда не сможете устроиться на хорошую работу. У нас это не так».

2.2. «Самое трудное в управлении – это люди».

Руководство с ориентацией на работника.

В этом разделе я хочу проанализировать интервью с А. Пономаревым, который вот уже 12 лет является директором завода «Молмаш».

«Опытно-экспериментальный завод молочных машин» интересно несколькими моментами. Созданное в 1932 году, это было первое предприятие, которое создали для выпуска оборудования для молочной промышленности в Советском Союзе. И предприятие сразу стало уникальным. Уникальность заключается в следующем: во-первых, все первые образцы техники молочной промышленности рождались на «Молмаше». И получалось так: завод осваивал эту продукцию, передавал куда-нибудь, в ту же Махачкалу, и там, на месте, появлялся завод «Сепаратор». Таким образом формировалась молочная индустрия СССР. Вторая уникальность, что сегодня нет ни одного завода в бывшем Советском Союзе, а их больше 4 тысяч, где бы не работало оборудование «Молмаша». И третья уникальность завода в том, что завод всегда при всех катаклизмах оставался лидером в создании новой техники в отрасли. Эти три особенности и сформировали какой-то определенный характер, определенную философию завода.

«На заводе, - рассказывает Анатолий Васильевич, - существует система четырех направлений: кадры, экономика, техника, планирование. Но если вы спросите тех, кто возглавляет эти направления, вам каждый скажет, что самое трудное - это кадры, управление персоналом». На сегодняшний день самая большая проблема в работе этого направления заключается в том, что «прогресс, движение завода, к сожалению, опережает возможности кадрового состава, который сегодня есть на заводе. Но острота этой проблемы сглаживается тем, что достигнута слаженность в работе, недостатки одного перекрываются более качественной работой другого. Идет постоянная выбраковка тех, кто отстает. И она не остановится. Если наберем такие кадры, то со следующего года будем продавать свои кадры. То есть брать, воспитывать, но тех, кто все равно находится снизу по качеству, мы будем продавать».

Эта система четырех направлений подразумевает долгосрочное планирование. «..если говорить о кадровой стратегии, то она одновременно и простая, и сложная. У нас есть критерии по возрастным показателям, по квалификационным показателям, по обучению, целая масса нормативов, критериев по работе с персоналом. Но самое главное - что сегодня это понимает каждый работник на заводе. Так же, как каждый знает девиз работы завода: «Через взаимопонимание и качественный труд к передовой фирме». То, что данная программа работает, подтверждает тот факт, что не так давно японцы сделали официальное приглашение по внедрению системы в фирме «Панасоник».

В чем же заключается уникальность модели, которая успешно реализуется на заводе?

Вот что говорит Пономарев: «Вы посмотрите, как пошел Запад. Он создал станки с числовым программным управлением, где не важно, кто уйдет и придет. Важно, чтобы он процедуру выполнял, вставлял деталь, нажимал на кнопку, и станок сам все обработает. И он же даст сигнал, что затупился инструмент, не выдерживаются параметры точки. Посмотрите, как в Италии - каждые три месяца меняется правительство. Ну и какое дело для «Фиата», для других фирм?.. Поэтому мы ставим задачу, чтобы все сотрудники чувствовали себя комфортно, нормально, чтобы они планировали свою жизнь и жили по этой жизни. А не думали, поменяется ли там Рублев или Ковалев. Да какое им дело. Система должна работать. Я же такой нанятый, как и они. Вот в этом главная уникальность.

Что касается уровня профессионализма, то Пономарев говорит, что «...на всех уровнях это требует улучшения. Это наша самая большая работа с каждым

конкретным работником, с подразделениями и со всем коллективом... Очень серьезные разногласия у нас на предмет совершенствования через самосовершенствование. Этот вопрос актуален и для молодежи, и для среднего возраста. Тут нет ни возрастного, ни служебного, ни профессионального порога. Всем надо подняться на 2-3 порядка. Вот это серьезная проблема, серьезный вопрос. И мы готовы обучать и совершенствовать наших работников и тратим на обучение все средства, которые заявит любой работник».[\[2\]](#)

Итак, мы рассмотрели два примера лидерства. В первом примере приводилась история Рустама Тарико, который, как могут сказать многие, «оказался в нужном месте в нужное время».

Рустам Тарико, владелец группы компаний «Руст» примечателен своими организаторскими способностями. Достигнув достаточно больших высот, Тарико не останавливается на этом. Он продолжает открывать новые компании, например, банк «Русский стандарт», причем устанавливает для себя достаточно высокие требования. Безусловно такие крупные компании, как впрочем, и любые другие, требуют грамотного руководства. Как мы могли заметить, компании, созданные Тарико, до сих пор функционируют причем достаточно эффективно. Поэтому помимо всего прочего огромная заслуга Тарико состоит в том, что он смог подобрать таких топ-менеджеров, которые могли бы не только поддерживать существующий уровень развития организаций, но и «ставить рекорды», о чем говорит хотя бы годовой рост в компаниях – вместо 20% как у многих других компаний – 100% и выше.

Во втором примере приводится пример руководства «с ориентацией на персонал» на примере завода «Молмаш». На предприятии существует система четырех направлений: кадры, экономика, техника, планирование. Причем самое трудное – это кадры. Каждый работник на заводе осведомлен о миссии и целях предприятия. Существует развитая система обучения и повышения квалификации работников. Наконец, наиболее существенным доказательством эффективности управления кадрами, по моему мнению, является тот факт, что заводу было сделано официальное приглашение по внедрению их системы в фирме «Панасоник».

14.05.20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе была рассмотрена проблема лидерства в современных условиях.

По итогам проведенного исследования мною были сделаны следующие выводы:

- 1) Несмотря на популярность данной темы в настоящее время, до сих пор нет четкого определения этого термина. Существующие подходы к его изучению не дают полного представления о сущности лидерства.
- 2) Во втором разделе был освещен вопрос мотивации лидерства. На основании материала, изложенного в данном разделе, и жизненного опыта, можно говорить о том, что не все люди стремятся к власти, для многих она просто средство достижения других целей: материальных, нравственных и т.д. Некоторым людям обладание властью позволяет преодолевать собственные комплексы и, наконец, для части людей власть – это просто своего рода игра. В соответствии с этим выделяются различные виды мотивации лидеров, которые зависят от отношения человека к власти.
- 3) В следующем разделе рассматривается роль лидерства в системе качества предприятия. Все исследователи сходятся на том, что лидерство играет значительную роль в бизнесе и, в частности, в системе качества. Лидерство – это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Однако здесь не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживают нужные умения и требуемое отношение. Таким образом, лидерство – это неотъемлемый элемент системы качества, причем элемент не только неотъемлемый, но и незаменимый.
- 4) Из раздела 1.4. можно сделать следующий вывод: лидеров лучше растить внутри самой организации, причем достаточно эффективным способом «воспитания» лидеров является применение «метода рассказчика».
- 5) В разделе «Содержание понятия «команда», характерные особенности» раскрывается сущность команды, определяются ее основные черты и отличие от простых групп. Актуальность этого вопроса обусловлена внезапным осознанием того, что команда – это мощнейшая организационная сила. Причем руководители, которые смогли это понять, начинают работать с командами, что позволяет их предприятию сделать ощутимый скачок вперед.

Наконец, во второй главе рассматриваются практические примеры лидерства и руководства в современных российских условиях.

В заключение хочу сказать, что, по моему мнению, проблема лидерства с каждым днем становится все более насущной. В современных условиях, когда рынок стремительно развивается, многие компании выходят на внешний рынок, руководитель, который не является лидером, который не имеет за своей спиной сработанной команды, вряд ли сможет эффективно управлять предприятием.

Список литературы

1. **Фостер Р.** Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.
2. **Эллиот Жак.** Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994
3. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
4. **Трайбус М.** Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. - 27 с.
5. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998.
6. Тур А. Деятельность руководителя в условиях социально-экономических преобразований // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - с. 114-118.
7. **Малюта А.Н.** Инвариантное моделирование. Курс лекций // ЦГИ «Северная звезда», Чернигов, 1999.
8. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.
9. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с.
10. **Трошин А. И.** Экономика и коммерция. - Электронная техника, серия 9, вып. 4, 1995. - С. 135-140.
11. «Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту - управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом.
12. Управление персоналом: Учебное пособие для экономических специальных вузов / Сербиновский Б.Ю., Крутько В.Н. и др.; под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: Приор, 2010. - 431с.
13. **Horner Melissa.** Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287
14. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1394/

15. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_848
16. <http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>
17. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1518/
18. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_770/
19. <http://www.hrm.ru/db/hrm/4B64B41B9C416807C3256AAB00420EF6/print/1/category.html>

1. <http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>

[↑](#)

2. <http://www.hrm.ru/db/hrm/4B64B41B9C416807C3256AAB00420EF6/print/1/category.html>

[↑](#)