

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы курсовой работы обусловлена тем, что управление организацией нуждается в четкой координации и прагматизме. Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывает особый интерес и внимание.

Современному руководителю необходимо устанавливать контакт со своими подчиненными, а это - большое искусство. Ведь работники - не роботы, которые по первому распоряжению выполняют приказы своего начальника, они - живые люди со своими чувствами и проблемами.

Во многих компаниях карьерный рост является основой системы мотивации и новички, проявившие себя положительно, уже через год-другой имеют шанс стать руководителем и получить в подчинение группу сотрудников, а то и целое подразделение. Чтобы не потерять время и не разочаровать работодателя, необходимо как можно скорее осознать разницу между функционалом рядового работника и руководителя.

Одна из самых сложных задач для любой компании - поиск сотрудников и сплочение их в единую функциональную единицу. На практике это задача намного сложнее разработки рентабельных бизнес процессов, которые в будущем предстоит выполнять сотрудникам.

Далеко не каждый трудовой коллектив можно назвать командой. Неделовые отношения, ссоры, подставы, поиск «крайних» и перекалывание должностных обязанностей - лишь малая часть проблем коллектива, которые могут быть замечены сразу. К сожалению, еще больше серьезных проблемы может проявиться в процессе работ коллектива. Их можно не перечислять, указав лишь их результат - низкая эффективность работы, сорванные сроки, и полная демотивация самых целеустремленных сотрудников.

Команда без лидера это не команда, а круг специалистов, каждый из которых выполняет определенные функции исходя из своих интересов. При этом взаимодействие между сотрудниками в команде отсутствует. Результат работы

такой команды это сумма результатов каждого отдельного сотрудника. Но без кооперации и четко сформулированной цели этот результат всегда меньше результата сплоченной команды, вне зависимости от эффективности и профессионализма сотрудника.

Без лидера вопрос мотивации также невозможен. Ключевым параметром, который влияет на эффективность подчиненного это правильная мотивация со стороны его руководителя. Руководитель, который не является лидером, имеет крайне ограниченный список инструментов для мотивации. Без доверия подчиненных возможны только материальные формы мотивации, такие как премии или штрафы. Их эффективность в сравнении нематериальных инструментов ничтожна. Исходя из этого команда без лидера, это команда с плохим руководителем, в котором изначально заложены ограничения на эффективность.

Целью написания настоящей курсовой работы является анализ эффективного лидера и его команды.

Для достижения поставленной цели при написании работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты проблемы лидерства в менеджменте;
- изучить понятие и сущность лидерства в менеджменте;
- описать теории и концепции лидерства;
- провести анализ роли лидера в эффективном управлении организацией;
- охарактеризовать формальное и неформальное лидерство;
- определить лидерские качества эффективного менеджера.

Теоретической основой работы послужили труды А.А. Али-Заде, А.В. Андрейчикова, С.П. Бараненко, Д.В. Исаева и других отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента.

Объектом исследования послужила система менеджмента организации.

Предмет исследования – роль эффективного лидера и его команды в менеджменте.

Структура работы сформирована ее целью и задачами, а также логикой изложения материала, и представляет собой введение, две главы, объединяющие в себе пять

параграфов, заключение и список использованной литературы.

При написании работы использовались такие методы исследования, как анализ, синтез, метод направленного отбора материалов, расчетно-аналитический, табличный и графический методы.

Практическая значимость работы заключается в возможности ее применения как в учебном процессе, так и в практической деятельности менеджера.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 1.

Понятие и сущность лидерства в менеджменте

Под лидерством понимаются управленческие отношения внутри группы, когда одни ее члены имеют моральные преимущества перед другими[1]. Понятие лидера основывается на доминировании конкретного человека в коллективе.

Неформальный руководитель выдвигается спонтанно и соответствует следующим признакам:

- активность, инициативность для поиска решений задач; способность оказания влияния на конкретного человека или группу людей;
- информированность о социальной, трудовой ситуации;
- соответствие поведения социально-психологической атмосфере в группе, ее моральным ценностям и нормам;
- наличие эталонных для коллектива личностных качеств; способность выходить за рамки эталонных ценностей без потери авторитета[2].

Единоличное управление крупной компанией один человек реализовать не сможет. Современный руководитель взаимодействует с партнерами, профсоюзными и государственными учреждениями, поэтому наделяет организационными полномочиями менеджеров-подчиненных[3].

Рассматривая понятие и сущность лидерства, можно выделить несколько типов лидеров в практике управления.

Организатор. Потребности группы воспринимаются, как личные. Человек выбирает стратегию разрешимости проблем, тактику поощрения, выражения неодобрения без унижения.

Творец. Способен рассмотреть новые тенденции, находить решения в сложных ситуациях. Данный тип лидера умеет заинтересовать группу, выдвинуть сложную работу на обсуждение.

Борец. Отстаивает собственные и групповые интересы, обладает способностями принятия рискованных решений, их успешной реализации. **Дипломат.** Человек знает все рычаги влияния, скрытые детали задачи. Он не афиширует собственные планы даже единомышленникам, акцентируя внимание на известных фактах[4].

Утешитель. Лидера отличает способность к сопереживанию, вежливость и предупредительность.

Основной тип делового лидерства в управлении – инструментальное. Сущность стратегии основывается на обеспечении правильного руководства группой для достижения эффективных результатов[5]. При этом руководитель организации умеет влиять на подчиненных так, чтобы они своевременно и эффективно выполняли работу, повышали корпоративные стандарты. Только лидер способен реально повлиять на деятельность персонала, организовать его. Используя объективные и субъективные механизмы воздействия, руководитель удовлетворяет организационные требования к управлению[6].

Формальное лидерство выстраивается на отношениях подчиненного и начальника, а неформальное на взаимодействии лидера и последователя. Успешное управление не всегда означает наличие хорошего лидера.

Понятие и природа лидерства определяется чертами характера, качествами личности и ситуациями, в которых выполняется деятельность. Человек с неформальным авторитетом оказывает влияние на сотрудников, определяет цели и способы реализации задач[7].

Роль и место лидера определяются по умению человека направлять свою группу для реализации корпоративных целей. Лидерские полномочия заключаются в проявлении сильных черт характера, умений ликвидировать конфликтные

ситуации. Роль лидерства – эталонная и предусматривает: постоянное влияние на группу; глобальное воздействие на всех лиц, включенных в организацию; наличие приоритетов во влиянии, асимметричность, неравенство воздействия на различных людей; признание правомерности руководства (для организационного типа)[\[8\]](#). Стратегическое планирование развития организации должно рассматривать возможности лидера, его способности к управлению малыми группами, особенности налаживания партнерских связей, принятия и реализации новых идей.

- 1.

Теории и концепции лидерства

Сущность природы лидерских влияний отражает ряд теорий по исследованию доминирования в управлении и менеджменте.

Концепция, предложенная Фредом Фидлером, была создана на основе традиционных теорий. Она опирается на обнаружение личностью способностей к руководству при наличии обстоятельств: группу возглавляет только человек, который может принять решение в данный момент; руководство социальным объединением переходит от делового к информационному, эмоциональному лидеру; человек, достигший неформального авторитета, может занимать руководящие позиции[\[9\]](#).

Согласно Жан Хартли, стремление к лидерству должно быть врожденным, но само понятие о сущности лидерства – множественное.

Концепция лидерских черт основывается на наборе психологических качеств руководителя. Социолог Эмори Богардус отмечал энергичность, интеллект, способность прогнозирования ситуации и тактичность. Ральфом Стогдиллом выдвинута структура личностных качеств – уверенность, сильная воля, организаторские таланты, компетентность, знание человеческой природы. В условиях реальных групп теория была опровергнута: неформальное лидерство свойственно человеку, не отличающемуся рабочими и социальными достижениями [\[10\]](#).

Психоаналитиком Зигмундом Фрейдом выдвинута концепция, по которой лидерские качества возникают у неполноценных в моральном плане людей. Теория рассматривает человека: выросшего в нездоровой социально-психологической среде; с желанием господства и подчинения как психологической потребности

устранения личных комплексов; дуалистичного в плане управленческой позиции – при удовольствии от безграничной власти возникает потребность в демонстрации превосходства. Данный тип личности, занимая должность руководителя, нарушает законодательные и социальные права подчиненных. Человек заботится только о собственной власти и не достигает эффективных результатов управления[11].

Концепция преобразующего лидерства рассматривает особенности лидера-реформатора и его принятие группой. Данный тип неформального руководителя способствует: улучшению образовательного уровня коллектива; повышению доверительности в группе; помощи в совмещении личных, социальных и трудовых интересов[12].

Концепция руководства предполагает совместное управление группой, при котором уважение и доверие последователей являются постепенными процессами.

Концепция «Харизматичное лидерство» или теории «великого человека», известная с времен Древней Греции, заключается в наличии у человека определенных талантов для возвышения над другими членами сообщества. Люди доверяют ему управление, но качество деятельности команды зависит только от личностных качеств. Такая команда без харизматичного лидера недееспособна и распадается после ухода «великого человека»[13].

Атрибутивная теория, предложенная Т. Парсонс в 1953 г., определяет лидера как анализатора поведения группы, способного прогнозировать ее деятельность. Подобный тип руководителя ищет пути принятия решений, своевременно реагирует на перемены и принимает эффективные меры для улучшения развития своей команды[14].

Все теории природы лидерства рассматривают феномен с различных точек зрения, но не дают ему полную оценку.

Психологические концепции рассматривают понятие о лидере и лидерстве с неформальной стороны. Исследования природы феномена говорят о лидерстве и руководстве как о полярных категориях управления. Психологами в зависимости от масштаба задач выделяются различные виды лидерства[15].

Бытовой тип, который реализуется в досуговых кружках, школьных, студенческих, семейных коллективах. Социальный тип актуален при производственных процессах, в профсоюзах и профильных группах.

Политический тип. Лидеры – личности, занимающиеся государственной или общественной деятельностью. Уровень влияния руководителя подчинен особенностям коллектива. Для группы его образ – модель, средство выражения интересов и соответствия нормам поведения. При выполнении данных условий лидер приобретает последователей, доверяющих ему.

Таким образом, исследование, проведенное при написании первой главы курсовой работы, позволяет сделать вывод о том, что Сущность лидерства отражена в умениях организации социального поведения группы и представительских задачах при взаимоотношении с другими коллективами. Способности лидера также заключаются в ответственности за результат команды и поддержке комфортного микроклимата[\[16\]](#).

Лидерство и руководство – групповые процессы, при которых власть приобретает социальный управленец. В данном случае понятию лидерства отведена формальная роль – руководитель осуществляет полное управление рабочим процессом.

РОЛЬ ЛИДЕРА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Формальное и неформальное лидерство

По степени формализации различают два вида лидерства: формальное и неформальное.

Формальное лидерство реализуется руководством как представителем властной структуры и основано на правовых отношениях сотрудника и руководителя. Неформальное лидерство – процесс, который осуществляется не с позиции определенных должностных обязанностей, а с помощью специфических качеств того или иного члена группы[\[17\]](#).

Неформальным лидером может быть только лишь руководитель, способный стать референтной личностью практически для всех членов коллектива, при этом он должен точно понимать и выражать желания той группы, чье влияние будет доминировать. Такой лидер формирует референтные группы сотрудников, которые

полностью разделяют его идеи, то есть формирует группу своих последователей [18]. Неформальный лидер формирует социальную общность своих последователей по мере того, как они осознают общий интерес в конкретной ситуации и начинают считать его целью той или иной деятельности.

Формальный лидер сможет стать эффективным руководителем только в том случае, если одновременно он является и неформальным лидером [19].

Как правило, у начинающего руководителя уже имеется большой опыт работы в роли рядового исполнителя, а это означает, что он успешно умеет решать самостоятельно те задачи, которые перед ним ставили. Типичной ошибкой, свойственной каждому второму начинающему руководителю, является неправильное осознание своего нового положения – теперь все задачи, стоящие перед подразделением, для него требуют постоянного личного участия. Это естественно – человеку хочется оправдать доверие, поэтому он стремится взять все под свой контроль и самостоятельно сделать все, чтобы быть уверенным в качестве исполнения [20].

В этом и есть личная эффективность работника, менеджера, – как можно быстрее понять, что руководитель – это не тот, кто способен выполнить больше всех заданий, а тот, кто умеет так распорядиться людскими ресурсами и так мотивировать своих подчиненных, чтобы эти задания были выполнены в минимальные сроки с максимальным качеством. Решая, с чего начать, руководитель первым делом должен «связать» себе руки, и невозможность выполнять работу подразделения лично, компенсировать, используя для этого своих сотрудников. Основная роль руководителя – «мозг» коллектива, его задача – выполнять поручаемую работу руками своих подчиненных, даже если сам он с ней справится быстрее и лучше [21].

То, насколько успешна будет деятельность руководителя, во многом зависит от того сумеет ли он правильно выбрать стиль управления персоналом. В теории управления выделяют несколько таких стилей: авторитарный, аналитический, творческий и социальный. Выбор того или иного стиля зависит от специфики производства [22]. Для давно сложившихся производственных структур с четкой иерархической системой управления, где качество продукции напрямую зависит от строгого и неукоснительного соблюдения технологии, самым подходящим является авторитарный стиль управления. Руководство в этом случае осуществляется через систему инструкций, регламентов и приказов, обязательных для исполнения без обсуждения и вариантов.

В компаниях, занимающихся конструкторскими разработками, инженерными расчетами, научными исследованиями и анализом финансовых рынков, целесообразно использовать аналитический стиль руководства. Решения, которые принимаются руководителем в этом случае, основываются на анализе поступающей информации и точных расчетах, учитывающих и влияние случайных факторов. Поэтому эти решения не подлежат обсуждению и должны выполняться с максимальным качеством.

В компаниях или подразделениях, где востребованы креативные решения, например, IT-область, реклама, связи с общественностью, целесообразно использовать творческий стиль управления коллективом. Руководителю в этом случае, как и его подчиненным, потребуется нестандартное мышление, умение мыслить парадоксально[23].

Управленческие решения рождаются и принимаются совместными усилиями, полученный результат важнее формальностей. Задачей руководителя является проанализировать и обработать свободный поток идей, высказываемых сотрудниками, и выбрать из них одну или несколько, в наибольшей степени отвечающих поставленной цели[24].

В большинстве компаний будет востребован социальный стиль руководства, который сам по себе является одним из важнейших факторов мотивации[25]. В этом случае руководитель демонстрирует ответственность за вверенный ему коллектив, обеспечивая профессиональные, социальные и естественные потребности подчиненных. Это является важным условием и для обеспечения основной стратегической цели компании – повышения производительности труда и рентабельности предприятия. Коллектив в этом случае принимает участие в формировании управленческих решений. Это увеличивает лояльность персонала, его вовлеченность в процесс управления, ответственность, как за принятие решений, так и за их выполнение. При таком стиле руководства учитываются личные проблемы сотрудников, ищутся разумные компромиссы, это, в свою очередь, вызывает ответное чувство благодарности и персонал старается отдать работе больше сил и энергии, чем это требуют должностные обязанности[26].

В идеале, руководитель может комбинировать эти стили управления в зависимости от стоящих в данный момент задач.

2.2. Лидерские качества эффективного менеджера

Чтобы оптимальным образом произвести расстановку сотрудников и максимально использовать потенциал каждого из них, нужно не только провести оценку профессиональных и личных компетенций персонала, но и получить представление о характерах и психологических свойствах людей, работающих в подчинении. Основы психологии не будут лишними в том комплексе знаний, которым должен обладать руководитель. Начало его деятельности – это не только изучение технических и материальных аспектов работы подразделения, но и изучение психотипов сотрудников. Это поможет не только правильно компоновать рабочие группы, но и определит самые действенные способы стимулирования каждого из членов вверенного коллектива[\[27\]](#).

Чтобы исключить недопонимание и четко разграничить ответственность, необходимо проверить и скорректировать должностные инструкции. Распоряжения сотрудникам необходимо выдавать в соответствии с должностными обязанностями и с учетом потенциала сотрудника, стимулируя профессиональный рост, если человек демонстрирует потребность к развитию и обучению. Ставить задачу нужно четко, с указанием сроков исполнения и ожидаемого результата. Сотрудники должны знать, что у них есть право на ошибку, главное – чтобы она была обнаружена и вовремя исправлена. Но систематические ошибки – повод избавиться от «слабого звена», которое в любой момент может подвести.

От руководителя в первую очередь зависит, насколько дружным и сплоченным будет коллектив. Поэтому следует относиться ко всем сотрудникам равно, не выделяя фаворитов, демонстрировать уважительное отношение к каждому вне зависимости от должности. Никогда не следует допускать панибратства, даже если руководитель ранее был рядовым членом коллектива[\[28\]](#).

Кадровый холдинг Ансог выяснил, какими качествами должен обладать идеальный менеджер. Для этой цели сотрудники компании опросили руководителей российских организаций. Как выяснилось, главное для эффективного менеджера – способность зарабатывать деньги для своей фирмы. Однако с этим мнением не согласны опрошенные «РБК daily» управленцы.

Ансог опросил собственников бизнеса и топ-менеджеров из Москвы и 17 других крупных российских городов. Респонденты считают, что главный атрибут

успешного менеджера - хорошие финансовые достижения. Умение развивать потенциал подчиненных и опыт не так важны для карьеры[29].

Скромную роль отводят руководители дополнительному бизнес-образованию. Половина респондентов считает, что получать профильное образование российскому менеджеру необязательно. Также непринципиален, хотя и полезен, опыт работы за рубежом.

Опрошенные «РБК daily» участники кадрового рынка считают важным для менеджера умение зарабатывать деньги, но не ставят его на первое место. В большинстве компаний заявляют, что особенно важной является способность управленцев ладить с партнерами и подчиненными. Среди других необходимых идеальному топ-менеджеру качеств респонденты назвали способность принимать эффективные решения, лидерские качества, экономические знания, целеустремленность, энтузиазм, умение развивать свою команду.

Новое поколение специалистов 21 века выставляет жесткие **требования к современному руководителю**. Большинство молодых и прогрессивных работников не желают слепо доверять стереотипному мышлению своего босса и бездумно выполнять все его распоряжения. Специалисты в возрасте от 20 до 30 лет, которые носят имя «поколение Y», значительно ужесточают требования, предъявляемые к современному руководителю. Эти люди получают достойное образование в университете, а после ведут достаточно сбалансированный образ жизни, при котором есть возможность получать удовольствие от того, что ты делаешь. Для представителей этого поколения зарплата не является главным мотивирующим фактором. Именно поэтому, чтобы эффективно управлять такими работниками, человек должен иметь соответствующие качества современного руководителя.

Недавно компанией Robert Half International был проведен социологический опрос, результаты которого в полной мере подтвердили мнение, бытовавшее среди экспертов. На просьбу составить портрет современного руководителя, с которым хотелось бы вместе работать, около 75% из 6 000 офисных работников, участвующих в исследовании, заявили, что хотят иметь наставника в лице босса. По мнению людей, руководитель должен помогать своим подопечным и содействовать их карьерному росту[30].

Интересно, что в Германии 88% специалистов заявили, что босс должен играть роль тренера и наставника. Опрошенные считают, что руководитель обязан давать

объективную оценку проделанной подчиненным работе и проводить ее совместный подробный анализ. При этом консультанты по развитию персонала не могут согласиться с таким мнением[31].

Гудрун Хаппих, являясь экспертом в сфере подготовки и подбора руководителей, говорит, что управленцу не мешает быть наставником, однако далеко не каждый рожден быть учителем. Она уже пятнадцать лет тренирует менеджеров по специально разработанной методике. Ею был основан Институт Галилео, расположенный в Кельне. Гудрун Хаппих полагает, что даже в вузах вопросу подготовки будущих руководителей уделяется слишком мало внимания. Эксперт считает, что **современный руководитель должен быть** способен мотивировать персонал и направлять его работу на успешное достижение целей. При этом консультант заявляет, что роль наставника не столь важна для эффективного менеджера.

Женатый трудоголик без вредных привычек – таков портрет типичного российского топ-менеджера, по мнению Ассоциации менеджеров России и издательского дома «Коммерсантъ»[32].

28 сентября 2017 г. был опубликован ежегодный «Топ-1000 российских менеджеров». Подобный рейтинг публикуется регулярно на протяжении 18 лет. В него включают самых профессиональных, по мнению самих представителей отрасли, отечественных управленцев.

Средний возраст участников рейтинга – около сорока лет. Большинство из них имеют высшее образование и даже ученую степень. Менеджеры ведут здоровый образ жизни (если не считать бешеной рабочей нагрузки): всего 15% курят, 6,5% употребляют алкоголь. 75% женаты, но у каждого третьего брак бездетный.

40-50% управленцев назвали секретом успеха упорную работу. Каждый третий топ-менеджер доволен своей жизнью. 40% не планируют менять сферу деятельности, и лишь 20% задумываются о создании собственного бизнеса.

Мышление современного менеджера, прежде всего, должно отличаться системностью. Одну и ту же управленческую задачу можно решить как минимум двумя разными способами: системным или бессистемным. Выбор решения зависит от того, как руководитель видит эту задачу. Как самостоятельную задачу, решение которой зависит только от правильного подбора алгоритма действий. Или как зависимую задачу, которую невозможно решить, если не заняться другими задачами в бизнес-системе.

На первый взгляд, преимущества системного подхода очевидны. У любого человека системность связана с порядком, бессистемность с хаосом. Но на поверку, многим будет сложно назвать конкретные плюсы применения термина «системный подход». Давайте, разберемся в чем, на самом деле, преимущества системного взгляда на вещи. Какие выгоды получает руководитель с системным мышлением?

У любого человека системность связана с порядком, бессистемность с хаосом.

Наличие системного мышления позволяет **устранить главный недостаток** обычного мышления – попытку сосредоточиться на каком-то одном важном элементе, от которого зависит результат решения задачи. Есть парочка излюбленных элементов у наших руководителей: «лучшие люди» и «лучшие товары». Где бы найти квалифицированных и ответственных сотрудников? Как бы сделать свое предложение лучше, чем у конкурентов?

Пример 1. Какой главный фактор успеха в продажах? **Конечно, люди.** Многие предприниматели назовут квалифицированных продавцов. И будут искать подготовленных продавцов. Достаточно предприятию заполучить в штат профессионалов продаж, чтобы раз и навсегда решить проблему с продажами? Недостаточно. Кроме квалификации на продажи влияет моральный климат в коллективе и мотивация людей в команде, наличие конкурентоспособного продукта, маркетинговая стратегия компании и, наконец, действия конкурентов. Руководитель, обладающий системным мышлением, не может себе позволить надеяться только на «лучших продавцов».

Пример 2. Как сделать так, чтобы ваш продукт лучше других продавался на рынке? **Все просто - продукт должен быть лучше, чем у конкурентов!** Кто-то наивно полагает, что достаточно сделать условия поставки лучше, чем у конкурентов. Условия поставки (цена, сроки, доставка, отсрочка платежа и пр.) могут показаться тем самым важным элементом, от которого зависит результат. Но продуктом сегодня сложно выделиться. Есть конкуренты, чьи продукты ничем не хуже вашего. Практика раз за разом показывает, что в самых разных отраслях недостаточно только улучшать условия поставки. Руководители, решающие проблему системно, видят еще несколько элементов, которые нужно учесть при продвижении продукта: удобное для клиента место продажи, способ донесения сообщения до клиента, способность продавца подобрать нужный клиенту продукт и др.

Как человеку развить свое мышление до системного?

Во-первых, желательно, разобраться с терминологией. У нас два базовых термина: «системный подход» и «системное мышление». Смотрим на них с позиции управления и действий руководителя.

Системный подход к управлению - это методология, рассматривающая организацию как систему, т.е. как единое целое, состоящее из взаимосвязанных элементов, от правильной организации которых зависит общий результат.

Системное мышление руководителя определяется умением видеть целую картину происходящего, моделировать ситуацию и, понимая истинные причины происходящего, принимать управленческие решения, которые предупреждают возникновение нежелательных результатов и ведут к достижению целей компании [33].

Другими словами, системный подход не столько метод решения управленческих задач, сколько метод их правильной постановки. Если мы ставим сотруднику задачу устранить последствия его ошибочных действий, он их устранил. Но как решение такой задачи повлияет на вероятность повторения ошибочных действий? Никак. Они будут повторяться до тех пор, пока руководитель не поставит задачу на устранение причины нежелательных действий.

Системный подход не столько метод решения управленческих задач, сколько метод их правильной постановки

Во-вторых, обратиться к примерам работы системного мышления на практике.

Пример 3. Пожалуй, самый распространенный случай. В некоторых компаниях сотрудники утром опаздывают на работу. Руководители могут не обращать на это внимания. Но отдельные из них желают наладить трудовую дисциплину и вводят карательные меры: систему штрафов. Штрафы решают проблему дисциплины? Лишь отчасти. Мы не устраняем причину недисциплинированного поведения сотрудников. Руководитель обязан разобраться с причинами происходящего и найти способ воздействовать именно на причины. Введение штрафов приводит к новой проблеме - к организации контроля. Предположим, что сотрудник хронически неорганизован и безответственен, штрафы смогут изменить его поведение? Никогда. Если его опоздания приводят к проблемам в компании, к конфликтам и потерям, проще его будет заменить на более ответственного сотрудника. Другой сотрудник, наоборот, ранее отличался пунктуальностью, но теперь начал опаздывать. В силу новых обстоятельств ему с утра необходимо отвозить ребенка в школу (в сад и пр.). Штрафы изменяют его ситуацию? Нет. Он

будет стараться успевать, но результат будет зависеть от заторов на дорогах и от везения. Системным решением окажется изменение графика его работы.

В книге Рикардо Семлера «Маверик» автор описывает, как его сотрудники подошли к проблеме организации рабочего времени. Во всех крупных городах мира пробки. Особенно в час-пик. В компании по договоренности сотрудников сделали несколько удобных графиков работы. К примеру, рабочие на производстве начинали рабочий день в 5 утра, а заканчивали его в обед, когда в стране начиналась сиеста. Это было удобно для всех, кто выбрал ранний час начала работы[34].

И, в-третьих, изучить модель своего управленческого мышления и попрактиковаться в решении задач двумя способами: системным и бессистемным. Так сказать, на контрасте понять разницу между первым и вторым методами.

Принципиальное отличие системного мышления в подходе к решению задач. Поступая системно, руководитель видит и ставит задачу так, чтобы решая ее, разобраться в причинах возникновения проблем и устранить именно причины, а не их последствия[35]. Действуя бессистемно, фокусируются на борьбе с последствиями.

Отметим **три признака системного мышления** руководителя:

1. **Вижу целое**, состоящее из взаимосвязанных элементов.
2. **Моделирую систему и деятельность**, не пытаюсь точно математически описать все связи между элементами системы.
3. **Отличаю причину и следствие**. Воздействую на причины.

Гендиректор World Class Николай Прянишников, выступая на бизнес-форуме People Management ReForum «Winning The Hearts» 2015 в Сколково, рассказал о том, каким он видит современного топ-менеджера, какими принципами ему стоит руководствоваться и почему сегодня руководитель не должен сверху посматривать на людей и кем-то командовать, а должен быть главным people-менеджером компании[36].

Пряшников отметил, что он очень верит в карьерный путь менеджера. Если посмотреть на его карьеру, то кажется, она идет стабильно вверх, и все сладенько и хорошо. Но были тяжелые времена, когда Пряшников был молодым менеджером, занимал две должности одновременно, ему приходилось руководить людьми,

которые были в два раза старше. Пряшников просто брал тем, что очень много работал – по выходным, по вечерам. И через какое-то время он просто знал больше, чем коллеги. За счет этого авторитет начал расти.

Люди пойдут за тем, кто гармоничен, кто сам по себе излучает позитивную энергию, кто имеет позитивный подход и смотрит на новые возможности, а не на постоянные проблемы. Что этому помогает? Баланс – работа, семья, здоровье, личное и общественное. Если у вас будет хороший баланс, работа от этого только выиграет. Гармоничный позитивный лидер – мотивация команды и рост бизнеса. В обществе сложилось мнение, что менеджером является человек, занимающийся планированием и контролем выполнения определённой работы в компании. Но в условиях постоянной неопределённости, непрекращающихся изменений разного характера современному менеджеру мало перечисленных умений.

На сегодняшний день каждый менеджер нуждается в лидерских навыках. Он может выступать руководителем, представляющим свою фирму или отдел, однако это не может автоматически сделать его лидером для работников. Ведь лидером считается тот, кто передаёт собственное видение остальным, завоёвывает уважение и доверие, вдохновляет людей на выполнение предстоящего объёма работы. Лидер полон идей, он переживает, как именно эти идеи смогут повлиять на других.

Каждый ли менеджер лидер? Однозначно нет. Менеджер – это назначенный формально лидер, а роль лидера может возникнуть только стихийно, она отсутствует в штатном расписании предприятия. Проще говоря, не всегда лидером может стать только менеджер, а менеджеру может не хватать качеств лидера.

Однако это не значит, что менеджеру никогда не бывать лидером. Чем раньше начать воспитывать в себе навыки лидера, тем лучше.

Креативность - это неотъемлемое качество профессионала XXI века. Любая крупная компания ищет креативных менеджеров, которые смогут не просто «на автомате» выполнять свои обязанности, но вносить новые идеи по улучшению работы в организации. Опыт самых успешных людей мира, а также многочисленные психологические исследования, демонстрируют, что секретом успеха в карьере является такое качество, как креативность.

Творческие способности индивида, навык создания принципиально новых идей, уход от традиционных схем мышления, а также умение решать задачи нестандартно – это и есть креативность. Если вы HR- или PR-менеджер, топ-

менеджер или менеджер среднего звена, а, быть может, менеджер проекта – в любом случае вам не обойтись без креативного подхода к работе. В настоящее время все меняется стремительно. То, что было интересно и актуально вчера, сегодня зачастую оказывается скучным и ненужным. Поэтому именно креативное мышление стало показателем конкурентоспособности, залогом успеха в карьере и в личной жизни.

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что основное психологическое качество руководителя - лидера – образ его мышления. Во время принятия практических решений управленец должен быть в состоянии мыслить:

- перспективно и проблемно. Это дает возможность заранее предугадать какие-либо трудности и выработать стратегию их преодоления;
- системно. Менеджер обязан рассматривать любое дело с различных позиций и предусматривать все влияющие факторы;
- обосновано и практически. Умный руководитель способен отличить факт от субъективного мнения, а реальное положение вещей от кажущегося;
- консервативно и одновременно нешаблонно. В этом заключается ценность качественного управленца. Он должен уметь гармонично сочетать свой накопленный опыт и новаторство свежих подходов;
- оперативно. В современных условиях ведения бизнеса важно реагировать на любые изменения и тенденции максимально быстро и действовать рационально;
- целеустремленно и последовательно. Данные личностные качества современного руководителя позволяют ему правильно выставлять приоритеты и отделять первоочередное от второстепенного;
- самокритично. Менеджер просто обязан время от времени смотреть на свои действия со стороны и принимать во внимание позитивный опыт других людей. Управленец должен постоянно развиваться и улучшать свои профессиональные навыки.

2.3. Система «лидер – команда»

На практике у лидера обычно возникает следующая проблема: с одной стороны, каждый лидер хочет видеть перед собой сотрудников, точно исполняющих его волю, с другой стороны, он заинтересован в их самостоятельности

и активности.

Лидер – команда – это целостная система с обратными связями. Другими примерами систем являются организация в целом или любое ее подразделение, а также отдельная личность (в том числе и лидер). Любая целостная система существует и развивается в соответствии с присущими ей свойствами.

Управление в системе лидер–команда достигает наибольшего эффекта, если оно следует руслу этих свойств. Сформулируем некоторые важнейшие свойства этой системы[37].

Видение системы лидер-команда основано на теории кибернетических систем, философии и правилах восточных единоборств, результатах современных психологических исследований и опыте практического консультирования лидеров фирм, организаций и их команд. Опираясь на понимание этих свойств, можно решать множество сугубо практических вопросов управления и развития организации.

Существуют два базовых состояния как лидера, так и команды: воздействие и восприимчивость. С первым из них связаны такие качества как воля, активность, творчество, развитие. Со вторым состоянием связаны стабильность, неизменность, выдержка, чувствительность[38].

Научно доказано, что в любой момент времени человек может находиться только в одном из этих двух состояний. При этом, если он находится во втором состоянии, то не может воспринимать ситуацию в целом; если же он находится в первом состоянии, то не может осуществлять активного воздействия.

Эти два состояния противоположны по своей сути и потенциально могут быть источником конфликтов[39]. Такой энергетический механизм лежит в основе всех конфликтов в системе лидер – команда.

Действительно, потребность в стабильности может приводить к ограничениям в развитии, а чрезмерная склонность к развитию может нарушать стабильность. В результате, люди, ответственные за то и за другое, вовлекаются в конфликтные противостояния.

У хорошего менеджера всегда в приоритете главная цель, и ему нет необходимости обращать внимание на незначительные вещи. Такой профессионал способен анализировать конкретное явление в контексте и очень быстро реагировать на него.

Эффективный руководитель не только сам развивается, но и помогает подчиненным раскрыть свой потенциал. Если же управленец думает иначе, то в первую очередь ему нужен наставник, который поможет стать высококлассным менеджером[40].

В ближайшем будущем уже станет понятно, какую концепцию босса примет общество. Сегодня же огромное число наемных работников считают, что их начальник недотягивает до идеала. Что удивительно, многие управленцы часто не только не поддерживают сотрудников, но и всячески усугубляют столь непростые отношения «шеф-подчиненный». Те же, кто поймут, **какой он - современный руководитель**, смогут сделать великолепную карьеру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В устойчивых, объединенных группах лидерство – обычное явление. В психологической науке и теории управления понятие лидерства неоднозначно, поскольку оно возникает стихийно. В социальном, рабочем и студенческом коллективе всегда существует формальный руководитель и неформальный лидер, который выступает как образец. Для эффективного управления организацией человека, принимаемого последователями, стоит выдвигать на руководящие должности.

Лидер в современных условиях должен обладать определенными качествами, которые делятся на четыре группы: профессионально-деловые, административно-организационные, социально-психологические и моральные.

Оценивая менеджера со стороны его социально-психологических качеств, к последним можно отнести: психологическую компетентность, управленческую культуру, ум, лидерские способности, толерантность, умение управлять конфликтами, стрессоустойчивость.

Одной из основных задач менеджера является создание стимула для подчиненного, при котором у него будет возникать желание работать так, чтобы способствовать достижению целей организации. Он должен найти подход к каждому человеку, изучить его психологический портрет, положительные и отрицательные черты характера, для того чтобы знать, какие именно мотивационные факторы и рычаги воздействия использовать, чтобы воспитать

высокоэффективного сотрудника.

Работа менеджера тесно связана с коллективом в котором, как правило, время от времени возникают конфликты, особенно когда усложняется трудовой процесс. Задачей эффективного управленца является разрешения конфликтов с наибольшей выгодой для компании. Здесь пригодятся навыки психолога: умение слушать, давать четкие и аргументированные советы, склонять человека к устранению конфликта. Он должен создать благоприятную среду для работы, чтобы исключить или предотвратить возникновение конфликтов и стрессов. Не менее важны навыки психолога и в делопроизводстве. В психологии существует раздел делового общения, в котором рассматриваются деловая беседа, психологические приемы воздействия на партнера, выслушивание партнера, как психологический прием для создания благоприятного психологического климата при переговорах и т.п.

Менеджер должен быть психологом выполняя все функции менеджмента. В процессе управления он должен выбрать именно те методы и рычаги воздействия на персонал, с помощью которых можно будет эффективно решить существующие проблемы. Итак, правильное управление и хорошая мотивация помогут не только достичь конечной цели, но и создадут условия для полной трудовой отдачи всех сотрудников, удовлетворение их физических и духовных потребностей.

Интегрирование отечественной экономической системы в мировую экономику определило ряд направлений, по которым нужно развивать и совершенствовать подготовку менеджеров. Именно расширение сферы деятельности менеджера в условиях международного предпринимательства часто приводит к перегрузкам как его лично, так и его подчиненных. Международные договоры требуют четкого соблюдения стандартов качества и характеристики продукции, а поэтому появляется необходимость как личной выдержки в перегрузках так и умение поддержать подчиненных. Усиление функциональных обязанностей менеджера в условиях международного предпринимательства выявляет необходимость самоорганизации с помощью специальных программ, совершенствование своих знаний в области психологии, для того чтобы выдержать внешнее давление и поддержать сотрудников в процессе адаптации к международным отношениям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, **2017**. - 120 с.
2. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, **2017**. - 248 с.
3. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. - М.: Дашков и Ко, **2016**. - 240 с.
4. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. - 320 с.
5. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, **2016**. - 308 с.
6. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, **2017**. - 288 с.
7. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, **2017**. - 592 с.
8. Инновационный менеджмент в России. Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. - М.: Наука, **2017**. - 880 с.
9. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. - 220 с.
10. Каким должен быть современный топ-менеджер. Мнение гендиректора World Class Николая Прянишникова // <https://rb.ru/article>.
11. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, **2017**. - 208 с.
12. Лидер и команда: принципы неявного управления // <https://cbo.ru/blog/statya-ralchik-lider-i-komanda-principi-neyavnogo-upravleniya>.
13. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: Юнити-Дана, **2016**. - 244 с.
14. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. - 496 с.
15. Портрет современного руководителя // <http://constructorus.ru/karera>.
16. Составлен портрет идеального менеджера // <https://www.rbc.ru/society>.
17. Типичный топ-менеджер России: трудоголик без вредных привычек // <https://mir24.tv/news>.

1. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. С. 106. [↑](#)
2. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 202. [↑](#)
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, **2017**. С. 96. [↑](#)
4. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. С. 180. [↑](#)
5. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, **2017**. С. 10. [↑](#)
6. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, **2017**. С. 84. [↑](#)
7. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, **2016**. С. 117. [↑](#)
8. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. С. 190. [↑](#)
9. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, **2017**. С. 51. [↑](#)
10. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, **2017**. С. 84. [↑](#)
11. Каким должен быть современный топ-менеджер. Мнение гендиректора World Class Николая Прянишникова // <https://rb.ru/article>. [↑](#)

12. Составлен портрет идеального менеджера // <https://www.rbc.ru/society>. [↑](#)
13. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 102. [↑](#)
14. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, **2017**. С. 116. [↑](#)
15. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. С. 109. [↑](#)
16. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. С. 206. [↑](#)
17. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 217. [↑](#)
18. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, **2017**. С. 45. [↑](#)
19. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. С. 162. [↑](#)
20. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, **2016**. С. 211. [↑](#)
21. Портрет современного руководителя // <http://constructorus.ru/karera>. [↑](#)
22. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, **2016**. С. 219. [↑](#)

23. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, **2017**. С. 139. [↑](#)
24. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. С. 184. [↑](#)
25. Лидер и команда: принципы неявного управления // <https://cbo.ru/blog/statya-palchik-lider-i-komanda-principi-neyavnogo-upravleniya>. [↑](#)
26. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, **2017**. С. 139. [↑](#)
27. Составлен портрет идеального менеджера // <https://www.rbc.ru/society>. [↑](#)
28. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 301. [↑](#)
29. Типичный топ-менеджер России: трудоголик без вредных привычек // <https://mir24.tv/news>. [↑](#)
30. Лидер и команда: принципы неявного управления // <https://cbo.ru/blog/statya-palchik-lider-i-komanda-principi-neyavnogo-upravleniya>. [↑](#)
31. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, **2017**. С. 62. [↑](#)
32. Типичный топ-менеджер России: трудоголик без вредных привычек // <https://mir24.tv/news>. [↑](#)
33. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 318. [↑](#)

34. Портрет современного руководителя // <http://constructorus.ru/karera>. [↑](#)
35. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. С. 202. [↑](#)
36. Каким должен быть современный топ-менеджер. Мнение гендиректора World Class Николая Прянишникова // <https://rb.ru/article>. [↑](#)
37. Лидер и команда: принципы неявного управления // <https://cbo.ru/blog/statya-palchik-lider-i-komanda-principi-neyavnogo-upravleniya>. [↑](#)
38. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, **2016**. С. 401. [↑](#)
39. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, **2017**. С. 107. [↑](#)
40. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), **2016**. С. 210. [↑](#)