

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Лидерство — важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Успех в разрешении во многом непростых проблем организаций зависит, прежде всего, от эффективности мер по оптимизации управленческого звена, от того, какими профессиональными качествами обладают руководители. Высокий уровень этих качеств определяется, наличием необходимого образования, профессиональных знаний, навыков и умений, добросовестным выполнением своих функций, законопослушностью, ответственностью за исполнение должностных обязанностей, а также стилем управления. Лидерство — необходимая составляющая эффективного управления организацией; общество развивается в направлении все большей дифференциации власти и руководства, при этом эффективность управления организацией становится не столько внутренней, сколько внешней характеристикой; развитие лидерства будет основано на увеличении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы.

Объект исследования – компания «Инедитекс».

Предмет исследования – лидерство в управлении персоналом.

Цель – определить основные тенденции развития лидерства в управлении персоналом для определения эффективных управленческих решений.

Задачи работы:

- 1) исследовать понятие лидерства и роль лидера в управлении персоналом;
- 2) рассмотреть вопросы развития лидерства в организации;
- 3) дать краткую характеристику компании «Инедитекс»;
- 4) оценить лидерский потенциал работников;
- 5) разработать рекомендации по развитию лидерских качеств работников.

Теоретико-методологическая база - положения и выводы из трудов российских и зарубежных исследователей в области социологии организации, лидерства, теорий жизненных циклов организации; работы, в которых исследуются проблемы влияния лидерского потенциала руководителя на развитие организации.

В исследовании применялись следующие **методологические подходы**: деятельностный подход, который включает исследование организационного управления и особенностей лидерства; социально-психологический подход, ориентирующий на выявление специфических особенностей влияния и воспитания лидерства; системный подход, который позволяет рассматривать управление как целостное явление и исследовать ее влияние на организацию; сравнительный подход - изучения различий в руководстве и лидерстве.

В процессе исследования использовались **методы** сравнительного анализа количественных и качественных показателей, методы системного анализа, описание, анализ, синтез, обобщение и ряд других.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, а также приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие лидерства и роль лидера в управлении персоналом

Лидер — слово английского происхождения, которое переводится, как ведущий, идущий впереди, первый.

Лидерство — представляет собой особые взаимоотношения, их можно назвать управленческими, которые возникают в процессе деятельности между руководителем и подчинёнными, они основаны на рациональном сочетании методов власти и направлены на то, чтобы подчинённые могли действовать в общих интересах и достигать общие цели. Лидерство является важнейшим компонентом эффективного руководства. Место лидерства там, где есть

сложившееся объединение людей. «Вождь», «ведущий» — вот каково значение слова «лидер». Лидер, как таковой, должен выступать как символ, образец для поведения членов группы, организации[1]. Люди, имеющие меньшую власть в организации, должны идти за лидером вперёд к успехам их общего дела. Лидер же, в свою очередь, должен понимать, что на нём лежит большая ответственность. Он должен грамотно распределять свои усилия для того, чтобы не ошибаться, чтобы вести других людей за собой вперёд. А ведь это вовсе не просто. Чтобы руководить людьми и вести их за собой, нужно обладать властью[2]. Прежде всего, следует обратить внимание на то, что власть:

- это всегда принуждение. Принуждение может быть разным по степени и располагаться в большом континууме — от жесткого (угроза наказания) к более мягкому (пожелание, намек)[3]. Определить цели и задачи организации, обеспечить межличностные и межгрупповые контакты, выбрать эффективные пути для решения возникающих в процессе деятельности организации проблем;
- это круг обязанностей лидера. Становится очевидным, что существование в организации лидеров, помогает достигать всего выше перечисленного намного продуктивнее, быстрее.

Вообще, лидерство исходит из природы человека и общества. Лидерство также наблюдается и у животных, ведущих стадный образ жизни. Там всегда выделяется более сильная, решительная, умная особь — вожак, который руководит всей стаей [4].

В успехе организации многое зависит от того, кто является её лидером. Каждый претендующий занять место лидера в коллективе должен обладать рядом лидерских качеств[5]. Именно лидерские качества и определяют роль лидера, объясняют, почему одни становятся таковыми и готовы увлечь и повести за собой, другие же не принимаются в этом качестве и не пользуются авторитетом[6]. Можно выделить следующие лидерские качества:

- готовность к риску: причиной, объясняющей, почему настоящие лидеры не боятся рискнуть и изменить свою жизнь, является понимание, что за не проявленную инициативу порой приходится платить немалую цену. Потому люди, стремящиеся упреждать события, всегда готовы пойти на риск. Люди, готовые пойти на обдуманый риск во благо своей группы и организации, всегда добиваются успехов;

- активная жизненная позиция: для адекватной ориентации в ситуации у лидера должна быть активная жизненная позиция. Это необходимое лидерское качество, которое позволяет лидеру всегда находиться в гуще событий, узнавать обо всем из первых уст и быть более информированным. В нашем мире огромную роль играет информация, кто владеет информацией, тот будет всегда впереди[7];
- надёжность, нормативность и последовательность: лидер это носитель норм и ценностей объединения людей, поэтому его мировоззрение, его действия должны быть согласованы с общечеловеческими нормами морали;
- честностью, справедливостью, надёжностью, ответственностью и последовательностью в действиях и поступках[8]. Люди, которые совершают свои шаги последовательно для достижения цели, чаще всего добиваются успехов;
- видение перспективы: человек, который ведёт за собой группу, просто обязан знать куда идти. Наблюдательность, видение перспективы работы своей группы, перспектив коллектива, который следует за ним — одно из самых важных организационных качеств лидера. Лидеры не имеют права погрязнуть в мелочах и деталях настолько, чтобы потерять из виду что-то, что является по-настоящему важным[9]. Человек — лидер должен заранее продумать все свои дальнейшие шаги, перед ним чётко должна сформироваться картинка, что будет, если я сделаю или не сделаю так;
- умение создавать условия для самореализации своих последователей: это лидерское качество является основой формирования доверия последователей к лидеру и готовности следовать за ним. Люди, идущие и доверяющие своему лидеру, должны быть полностью в нём уверены, должны знать, что он не ошибётся и приведёт их к успеху[10].

Как правило, лидерами становятся не сразу. Этот процесс становления человека лидером организации очень не лёгок. Многие зависит от характера самого человека, который помогает развивать умения и навыки в данной области.

Нужно различать лидерство и управление. Это различие состоит в том, что управление заключается в правильности выполнения задания, а лидерство концентрирует внимание на том, чтобы производилась правильная продукция, был точным результат деятельности[11]. Важным качеством лидера является видение цели и умение точно, продуктивно реализовать её[12].

Стоит помнить, что каждый человек уникален, и жизненные идеи, опыт, чувства, мысли, воспитание, различные жизненные установки делают нас единственными в

своём роде, это является нашим интеллектуальным потенциалом. В принципе, лидером может стать любой человек, который обладает целеустремлённостью, который старается получать и получает новые знания в различных областях деятельности[13].

Эффективность деятельности организации в стабильных условиях может быть обеспечена управлением без учёта отношений лидерства. Но когда возникает некоторая нестабильность, заставляющая всех членов организации быть постоянно готовыми реагировать на изменения в результате новых обстоятельств и запросов, в этом случае результативность деятельности всей организации будет зависеть от возможностей лидера.

1.2. Развитие лидерства в организации

В практическом плане развития лидерства в организации целесообразно сосредоточиться на следующих направлениях:

Во-первых, это необходимость анализа стиля руководства, присущего организации. Следует отметить, что теорией и практикой выработаны и исследованы различные подходы к пониманию сути лидерства – это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Поэтому диагностика стиля руководства и предложенные типологии лидерства не вызовут особых затруднений. Особенно значимым будет изучение изменения стилей лидерства на протяжении жизненного цикла организации и выявление причин, обусловивших их. Также стиль лидерства во многом определяется характеристиками жесткой или менее иерархической структуры организации[14].

Во-вторых, особое место занимает идентификация необходимых качеств (атрибутов) лидерства. В работах М. Бауэра, Д. Гоулмана, А. Залезника, Э. Ленайзена и ряда других исследователей отмечаются честность, убедительность, непринужденность, сдержанность, умение слушать, восприимчивость, терпение, умение войти в положение другого, инициативность и ряд других. Однако в первую очередь формирование лидерских качеств зависит от инициативы и степени самоорганизации самого руководителя, нежели от структуры организации[15].

В-третьих, определение тех сфер деятельности организации, где лидерство является наиболее важным с позиции частоты возникновения и неординарности решаемых управленческих задач. По своей сути, как считает А. Залезник,

лидерство является дополнением к менеджменту, а не заменяет его[16].

Лидер задает импульс к развитию, менеджер же выполняет формализованные правила и процедуры. Отсюда и перенос центра внимания в рамках технологий развития персонала – с воспроизводства менеджеров на воспроизводство лидеров, то есть на развитие и продвижение талантливых сотрудников, способных определять направление перемен, добиваться реализации поставленных задач.

И наконец, в-четвертых, установление временного масштаба развития лидерских качеств в соответствии со стратегией развития организации. Тема лидерства приобретает особую значимость при выработке не только корпоративной стратегии, но и конкурентной, функциональной, операционной (на всех уровнях «стратегической пирамиды» Томпсона-Стрикленда)[17]. Разработка стратегии является сложным процессом, в основе которого находится необходимость формализации ожиданий организации и моделирования требований рынка, позволяющих выбрать оптимальный вариант стратегического решения. Адаптация к подобного рода изменениям возможна только при наличии лидерского резерва [18].

Важно подчеркнуть, что оценка лидерского потенциала и его развитие в реальной практической деятельности организации возможны при следующих условиях:

- формировании эмоционально-осмысленной реакции у работника на внешнее воздействие, когда процесс взаимодействия потенциальных лидеров и организации является двусторонним;
- постоянном совершенствовании и развитии лидерских качеств у руководителей среднего и низшего звена организации;
- осмысленном выборе лидерских качеств в зависимости от стратегических направлений развития организации[19].

Таким образом, приоритетным прикладным направлением развития организационной культуры является создание условий для трансферта (перехода) лидерства из «неявного» в «явное». С одной стороны, это обусловлено одновременной мотивацией на достижение цели и поиск решения, когда немаловажную роль играет культура всех участников группы (сотрудничество или искажение, сокрытие информации). С другой стороны, лидерство является долговременным источником функционирования организации[20].

Развитие лидерства включает в себе развитие более открытой и коллективной структуры, в которой лидерство развито не на бумагах, а на практике. Как и любой социальный процесс, оно должно вовлекать каждого в организации. Здесь особое внимание уделяется развитию таких отношений между людьми, которые в дальнейшем будут увеличивать ценность организации. В основе этой модели отношений лежит приверженность членов организации общим задачам, подкрепляемая взаимным доверием и уважением. Важность развития лидерства не умаляет важности развития лидера. И то, и другое необходимо рассматривать системно, чтобы повысить лидерскую эффективность в организации[21].

Таким образом, развитие лидера и развитие лидерства должны быть интегрированы в новую лидерскую концепцию, которая будет увязана с основными целями и стратегией организации. Если удастся этого достигнуть, то развитие лидерства окажет максимально возможное влияние на эффективность работы предприятия[22].

Силы, которые стимулируют необходимость развития лидерства, исходят и от внешней, и от внутренней сред организации. В качестве ключевых элементов внешней среды рассматриваются быстрые технологические достижения, высокий уровень неопределённости, острая мировая конкуренция и сильная коммуникативная напряжённость между участниками взаимодействий. Всё это, а также мгновенное распространение и доступность знаний, вызванные появлением компьютерных технологий, заставляют компании сглаживать уровни организационных структур и децентрализовывать принятие решений, чтобы стать более гибкими и быть в состоянии быстро реагировать на изменения.

Постоянно возрастает применение межфункциональных проектных и процессных команд, и теперь у лидеров, наряду с их непосредственными подчинёнными, есть группы, которые бросают вызов традиционной роли лидера, который больше не рассматривается просто как «босс», но как координатор, тренер и консультант. Также существенные изменения происходят с ценностью человека, с требованиями, предъявляемыми к работникам, и с потребностью в рабочей силе[23]. Сегодня подчинённые ожидают от своих руководителей, чтобы те были более компетентными в межличностном плане. Только тогда они смогут оказывать влияние как лидеры организации[24].

Для развития лидера и лидерства на практике обычно используются такие методы, как 360-градусная обратная связь, коучинг и наставничество топ-менеджеров, линейных руководителей или внешних консультантов, создание сетей, активное

обучение, особые рабочие задания, корпоративные кейсы, компьютерное моделирование, экспериментальное обучение и, конечно, мастер-классы развития лидерства со штатными или внешними тренерами[25]. Программы развития лидерства обычно разрабатываются и проводятся либо специалистами по персоналу, либо внешними консультантами, либо учебными координаторами. Причастность генерального директора или команды топ-менеджеров к процессу развития лидерства в компании в большинстве случаев довольно ограничена[26].

Программы, направленные на развитие лидерства, являются намного более сложными в разработке и реализации, чем программы, направленные на развитие навыков и компетенций отдельных лидеров. Методы развития лидерства должны предоставлять работникам возможность обучаться на своей работе. Таким образом, развитие лидерства должно происходить в условиях постоянной рабочей инициативы, но при этом опираться на стратегически важные для организации рабочие приказы и документы.

Успех интеграции программы развития лидерства в повседневную деятельность организации является определяющим фактором для эффективного развития лидерства. Результаты развития лидерства во многом зависят от усилий, поддержки, преданности и активного участия линейных руководителей, команды топ-менеджеров и генерального директора[27].

Существует множество причин, почему лидеры должны создавать других лидеров. Лидеры передают своим последователям собственный опыт и знания[28]. Они служат ориентиром для общих целей и действий, определяют стратегию и направление принятия решений, которым подчинённые будут следовать. Однако, помогая другим расти и повышая эффективность их деятельности, лидеры ещё сильнее развивают свои навыки, знания и интуицию и сами лучше справляются с их нынешними задачами, что позволяет им брать на себя более сложные лидерские обязанности[29].

Линейные руководители также могут играть ключевую роль в изменении организационной культуры посредством передачи надлежащих заданий и поведения своим последователям. В свете этого успешное развитие лидерства идеально дополняет внедрение непрерывного обучения и культуры лидерства в организации. Также значительное внимание надо уделять потенциалу саморазвития лидеров на всех уровнях. Крайне важно, чтобы в современных быстро меняющихся условиях сотрудники имели возможность взять на себя ответственность за своё собственное развитие. Саморазвитие – важный фактор

успеха, так как он способствует непрерывному обучению[30].

Однако саморазвитие зависит не только от отдельных лидеров, но и должно поддерживаться линейными менеджерами и отделом по персоналу, то есть должны использоваться 360-градусная обратная связь, тренерство, наставничество и HRM-системы. Системы управления персоналом (то есть найм, отбор, обучение и развитие) должны также сопутствовать развитию квалифицированных, мотивированных и уполномоченных сотрудников, которые вовлечены в действующую лидерскую стратегию организации. Когда лидерство развито на всех уровнях, сотрудники действуют скорее как собственники и предприниматели, а не просто как наемные работники. Они берут на себя инициативу по решению проблем, действуют с ощущением срочности и готовности экспериментировать. Кроме того, они еще больше создают, сохраняют и твердо придерживаются систем и процессов, созданных для регулирования и вознаграждения этих распределенных стилей работы на основе лидерства[31].

Следующие элементы позволяют определить, развивает ли организация лидерство: организация постоянно фокусируется на развитии лидеров на всех уровнях; организация обладает культурой, которая ценит лидерское поведение; организация установила ценности и принципы, касающиеся лидерского поведения; лидерское поведение поддерживается и вознаграждается; структуры способствуют лидерскому поведению; линейные менеджеры лично вовлечены в развитие других лидеров; линейные менеджеры активно занимаются развитием других лидеров посредством их практического обучения, коучинга и наставничества; развитие лидерства – приоритет стратегической важности для организации[32].

Также возможности для тренировки лидерства предлагаются на всех уровнях; обучение присуще всему, что люди делают; желаемые лидерские стили работы ясны для всех в организации; проводятся систематические упражнения для развития навыков лидерства. Растущее признание того, что развитие лидерства включает в себя больше, чем просто развитие отдельных лидеров, ведет к большей ориентации на среду, в которой развивается лидерство. В случае постоянных изменений необходимость в коммуникации, координации, консенсусе и рациональном приятии решений увеличивается[33].

Таким образом, организации, действующие в быстро изменяющихся и неблагоприятных условиях среды, вынуждены вырабатывать механизмы и системы, которые позволят людям выдержать мощный напор негативного

воздействия внешних факторов. Действительно, лидерство по принципу «сверху-вниз» в современных организациях угрожает долгосрочному процветанию организации, и «в настолько сложном и продвинутом обществе, как наше, самые срочные проекты требуют совместного вклада многих талантливых людей, работающих вместе»[\[34\]](#).

В результате лидерство, принятие решений и стратегическое мышление должны быть распространены на всех уровнях. Растущее признание того, что развитие лидерства основывается на распространении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы, также подчеркивает его стратегическую важность для организации[\[35\]](#). Но между тем практика показывает, что в большинстве организаций развитие лидерства не является ни стратегической целью, ни неотъемлемой частью процесса разработки конкурентной стратегии. Большинство организаций, даже если они и признают важность развития лидерства, отстают в его фактическом достижении в основном потому, что все еще путают развитие лидерства с обучением. Однако для успешной реализации своей корпоративной стратегии организациям нужно развивать соответствующие способности у своих сотрудников. Ведь сотрудники крайне важны как участники непосредственной реализации стратегии, так как именно они способны внести свой вклад в достижение долгосрочных целей предприятия.

Выводы.

Руководство и лидерство — необходимые составляющие эффективного управления организацией, представляющие собой координацию отношений членов социальной группы и реализующие процессы социального влияния в коллективе.

Развитие лидерства, как сложное явление, включает в себя взаимодействие лидера и социальной и организационной среды и охватывает системную парадигму, согласно которой лидерство развивается на практике. Развитие лидерства можно рассматривать как стратегию интеграции, помогающую людям понять, как относиться к другим, согласовывать свои усилия, осознавать обязательства, а также развивать широкие социальные сети, применяя самопознание к социальным и организационным требованиям.

Развитие лидерства основано на увеличении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы; это результат хорошо согласованных мероприятий, направленных на развитие

сотрудников, помогающих им учиться с помощью своей работы и руководства. Также развитие лидерства должно быть интегрировано в повседневную практику и, таким образом, стать частью корпоративной культуры организации.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ИНДИТЕКС»

2.1. Краткая характеристика компании «Индитекс»

«Индитекс» — испанская компания, владелец крупных сетей магазинов, торгующих одеждой под маркой «Zara». На конец 2016 г. в России открыто 255 магазинов компании.

По данным маркетингового исследования, на мировом рынке одежды определились лидеры: крупнейшим продавцом стала Zara, обогнавшая Gap и H&M. Бывший мировой лидер розничной торговли одеждой, американская сеть Gap опустилась на второе место. На третьем месте - шведская сеть Hennes & Mauritz (H&M).

Существуют несколько линий Zara, ориентированные на разных потребителей:

- Zara woman. Одежда изготавливается из натуральных тканей – шелка и шерсти. Чаще всего ее выбирают успешные и деловые женщины, одежда также подойдет молодым барышням, желающим выглядеть эффектно и стильно. Более дорогой сегмент, чем Zara Basic.
- Zara Basic. В составе моделей есть синтетика. Одежда в этой линии выполнена из простых материалов, поэтому и цена на них ниже. Линия Zara Basic доступна самому широкому кругу покупателей.
- Zara TRF. Яркая молодежная линия одежды. Неожиданные ходы и применение различных материалов всегда привлекают к себе внимание.
- Zara Man. Мужская линия одежды.
- Zara Home. Товары для дома.

Организационная структура компании является довольно простой в связи с малыми её размерами и относительно небольшим количеством сотрудников. В компании «Индитекс» используется линейная организационная структура.

Директор по развитию

Директор магазина

Управляющий

Старший кассир

Продавцы-консультанты

Рис. 1 Организационная структура управления компании «Индитекс» (в России)

Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

2.2. Оценка лидерского потенциала работников

Оценим лидерский потенциал работников исследуемой компании на примере магазина «Zara», расположенного по адресу: г. Красноярск, ул. 9 Мая, 77, ТРЦ Планета, эт. 1.

Оценка лидерского потенциала работника имеет первостепенное значение при принятии решения о назначении на должность. В настоящее время возраст директора исследуемого магазина «Zara» - пенсионный. Потенциальным претендентом на эту должность является управляющий магазином. Комплексная оценка качеств управляющего магазином, в том числе лидерского потенциала, проведена на основе опросника, представленного в Приложении 1. В обобщенном виде сформированные компетенции управляющего магазином представлены в таблице 1.

Проведенное исследование показывает, что управляющий магазином быстро разбирается в большом объеме новой, разнородной информации, выделяет главное, формирует целостное представление о ситуации; понимает взаимосвязь всех частей бизнеса, их роль и влияние на результаты деятельности компании; видит отсроченные последствия принимаемых решений, определяет пути достижения долгосрочных целей.

Таблица 1

Карта профессиональных компетенций управляющего магазином «Zara», претендующего на должность директора магазина

Компетенции	Фактический уровень
--------------------	----------------------------

Решение бизнес-задач

Видение бизнеса	Базовый - 2
-----------------	-------------

Коммерческое мышление	Мастерства - 3
-----------------------	----------------

Управление рабочим процессом

Организация и контроль	Мастерства - 3
------------------------	----------------

Ответственность	Мастерства - 3
-----------------	----------------

Взаимодействия

Коммуникация	Базовый - 2
--------------	-------------

Командная работа	Мастерства - 3
------------------	----------------

Лидерство	Базовый - 2
-----------	-------------

Личностный потенциал

Приверженность	Мастерства - 3
----------------	----------------

Стремление к достижениям	Мастерства - 3
--------------------------	----------------

У управляющего магазином хорошо развито коммерческое мышление: он планирует деятельность, ориентируясь на экономическую целесообразность как на ключевой критерий. Компетенции организации и контроля развиты на уровне мастерства. Управляющий магазином способен оптимально рассчитывать необходимые ресурсы, обеспечивать слаженную работу подразделения, а также контроль промежуточных и финальных результатов. Высокий уровень ответственности управляющего магазином позволяет ему самостоятельно выходить из сложных ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом. Исследуемый работник готов нести персональную ответственность за негативные последствия своих действий. Управляющего магазином характеризует коммуникабельность, он способен устанавливать доверительные отношения с людьми любого типа и статуса, умело адаптирует свой стиль взаимодействия под особенности конкретной аудитории, приводит разнообразные аргументы. Ориентирован на кооперацию с коллегами. В ситуации разногласий находит взаимовыгодные решения, ставит во главу угла общие интересы.

Лидерские компетенции развиты на базовом уровне. Управляющий магазином обладает авторитетом, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми. Он умеет находить союзников среди людей различного статуса и психологического типа. Влияет на окружающих, умело используя как формальные рычаги, так и свои личные качества. Воодушевляет коллег и подчиненных, ведет за собой, мотивирует, находит верные подходы к различным людям. Добивается принятия другими своих идей. Сохраняет конструктивную позицию в ситуациях «жесткого» общения. Уверенно преодолевает сомнения оппонентов, использует различные приемы для того, чтобы добиться реализации нужных ему решений. В то же время, управляющему не всегда удается транслировать организационные ценности другим сотрудникам, формировать у подчиненных чувство принадлежности к организации, веру в её успех. Наглядно профиль компетенций управляющего магазином представлен на рисунке 2.

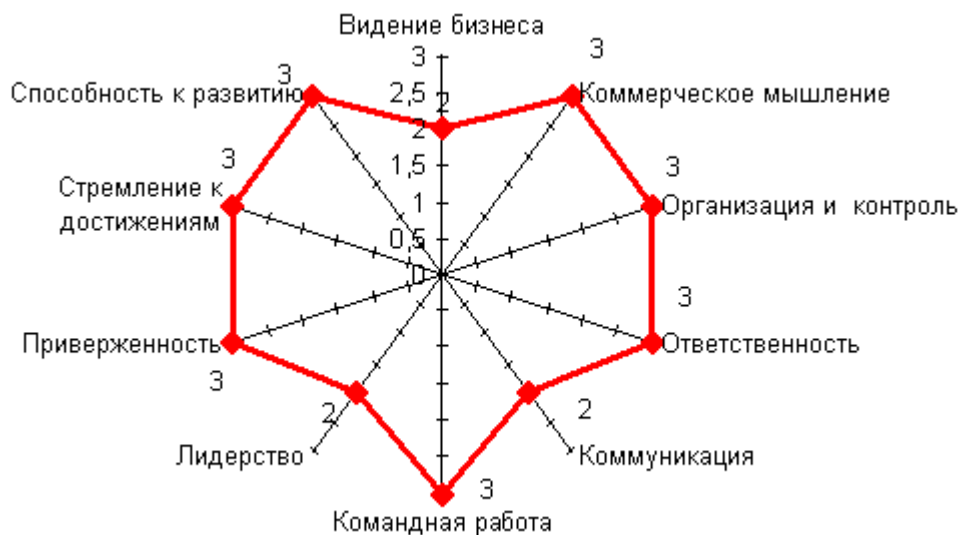


Рис. 2. Профиль компетенций управляющего магазином

Вывод: фактический уровень компетенций управляющего магазином «Zara» соответствует профилю компетенций, необходимых для замещения должности директора магазина.

Для оценки ролевой направленности управляющего магазином «Zara» использованы мнения экспертов: директора магазина, в подчинении у которого находится рассматриваемый менеджер, и старшего кассира. Результаты исследования представлены на рисунке 3.

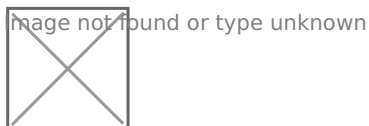


Рис. 3. Профиль ролевой направленности управляющего магазином «Zara»

По своей ролевой направленности управляющий магазином «Zara» является стратегом. Качества лидера оценены в 2 балла (максимальный – 3).

Для оценки стиля руководства использован тест Блейка-Мутона. Управленческая решетка Блейка-Моутона включает пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

По результатам тестирования управляющего магазином «Zara» получены следующие результаты:

- число ответов «Всегда» на вопросы 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, 17 (отражают заботу о людях) равно 6;
- число ответов «Всегда» на вопросы 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, 18 (отражают заботу о процессе производства) равно 7.

Полученный результат, в большей степени характерен для производственно-командного управления, то есть сочетает в себе достаточно высокую степень внимания к подчиненным (6 баллов из 9) и высокое внимание к процессуальной деятельности (7 баллов из 9).

9

7

6

5

4

3

2

1

высокая степень

1.9

9.9

низкая степень

5.5

забота о людях

6.7

ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Успех обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и производстве

9.1

1.1

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

ЗАБОТА О ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА

высокая степень

низкая степень

Рис. 4. Стиль управления управляющего магазином «Zara» на управленческой решетке Блейка-Мутона

Общий вывод по результатам оценки управляющего магазином «Zara», претендующего на должность директора магазина:

Фактический уровень компетенций работника соответствует профилю компетенций, необходимых для замещения должности директора. Однако, такие компетенции, как видения бизнеса, лидерство и коммуникации находятся на базовом уровне, но не уровне мастерства, то есть требуют развития.

Управляющий магазином применяет достаточно эффективный производственно-командный стиль управления, сочетающий в себе внимание как к подчиненным, так и к коммерческому процессу. По своей ролевой направленности управляющий магазином является стратегом. Таким образом, рассматриваемый работник может претендовать на должность директора магазина.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. В компании «Индитекс» используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений. Оценка лидерского потенциала работника имеет первостепенное значение при принятии решения о назначении на должность. Проведенное исследование показало, что в настоящее время возраст директора исследуемого магазина «Zara» в г. Красноярск - пенсионный. Потенциальным претендентом на эту должность является управляющий магазином.

В связи с этим в работе проведена комплексная оценка качеств управляющего магазином, в том числе лидерского потенциала. По результатам исследования сделан вывод, что лидерские компетенции развиты на базовом уровне, но не на уровне мастерства. Управляющему не всегда удается транслировать организационные ценности другим сотрудникам, формировать у подчиненных чувство принадлежности к организации, веру в её успех.

Для оценки ролевой направленности управляющего магазином «Zara» использованы мнения экспертов. Сделан вывод, что по своей ролевой направленности управляющий магазином «Zara» является стратегом. Качества лидера оценены в 2 балла из 3 максимальных, то есть требуют развития.

Для оценки стиля руководства использован тест Блейка-Мутона. Полученный результат, в большей степени характерен для производственно-командного управления, то есть сочетает в себе достаточно высокую степень внимания к подчиненным и высокое внимание к процессуальной деятельности.

Выводы.

Практические аспекты проблемы лидерства исследованы на примере компании «Индитекс» (сеть магазинов «Zara»).

В компании «Индитекс» используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений.

Оценка лидерского потенциала работника имеет первостепенное значение при принятии решения о назначении на должность. Проведенное исследование показало, что в настоящее время возраст директора исследуемого магазина «Zara» в г.Красноярск - пенсионный. Потенциальным претендентом на эту должность является управляющий магазином. В связи с этим в работе проведена комплексная оценка качеств управляющего магазином, в том числе лидерского потенциала.

По результатам исследования сделан вывод, что лидерские компетенции развиты на базовом уровне, но не на уровне мастерства. Управляющему не всегда удается транслировать организационные ценности другим сотрудникам, формировать у подчиненных чувство принадлежности к организации, веру в её успех.

Для оценки ролевой направленности управляющего магазином «Zara» использованы мнения экспертов. Сделан вывод, что по своей ролевой

направленности управляющий магазином «Zara» является стратегом. Качества лидера оценены в 2 балла из 3 максимальных, то есть требуют развития.

Для оценки стиля руководства использован тест Блейка-Мутона. Полученный результат, в большей степени характерен для производственно-командного управления, то есть сочетает в себе достаточно высокую степень внимания к подчиненным и высокое внимание к процессуальной деятельности.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ И ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ ЛИДЕРА

В целях развития управленческого потенциала работника и его лидерских качеств нами разработана структура индивидуального плана развития, а также в соответствии с картой профессиональных компетенций и результатов оценки.

Индивидуальный план развития на три месяца управляющего магазином включает посещение обучающего семинара «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» в целях развития коммуникативных навыков, лидерских качеств, а также курса «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» для углубления знаний в сфере коммерции.

Таблица 2

Индивидуальный план развития на три месяца управляющего магазином «Zara», состоящего в кадровом резерве

1. Общие сведения

Ф.И.О.

Подразделение

магазин «Zara»

Занимаемая должность

Управляющий магазином

Предполагаемая должность Директор магазина

Дата начала реализации плана июль 2016

Дата окончания реализации плана сентябрь 2016

2. Направления и показатели развития работника

Компетенция	Уровень развития в настоящее время	Методы развития
Видение бизнеса	Базовый	Посещение курсов
Коммерческое мышление	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Организация и контроль	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Ответственность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Коммуникация	Базовый	Посещение семинара
Командная работа	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Лидерство	Базовый	Посещение семинара. Самообучение. Изучение специальной литературы

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Приверженность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Стремление к достижениям	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Способность к развитию	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы

3. Компетенции, нуждающиеся в развитии

1. Видение бизнеса; 2. Лидерство; 3. Коммуникации

4. Календарный план мероприятий по развитию работника

Мероприятие	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Приобретенные навыки и знания
Семинар «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях»	Семинар по вопросам: эффективная организационная структура; управление временем; мотивация продуктивных сотрудников.	20 июля 2017 г.	Коммуникации, лидерство

		Август	
	Искусства	2017	
	управленческой борьбы	г.	
Курс «Мастер	в структурированном		Видение бизнеса,
управленческого искусства	виде. Понимание	8	коммерческое
или мудрый руководитель»	системы основных	вечерних	мышление, лидерство
	механизмов, принципов	занятий	
	и приемов управления.	по 3	
		часа	

Литература, рекомендуемая к изучению: Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013; Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Затраты на реализацию индивидуального плана обучения управляющего магазином представлены в таблице 4.

Таблица 4

Затраты на реализацию индивидуального плана обучения управляющего магазином

Статья затрат	Стоимость, руб.
1	2
Курс «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель»	14 000
Семинар «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях»	бесплатно

Специальная литература

Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013. 500

Продолжение таблицы 4

1	2
Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.	489
Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.	477
Итого затрат	15 466

На финансирование индивидуальной программы обучения управляющего магазином предполагается направить 15 466 руб. (программа рассчитана на три месяца).

Выводы.

В целях развития управленческого потенциала работника и его лидерских качеств разработана структура индивидуального плана развития, а также в соответствии с картой профессиональных компетенций и результатов оценки. Индивидуальный план развития на три месяца управляющего магазином включает посещение обучающего семинара «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» в целях развития коммуникативных навыков, лидерских качеств, а также курса «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» для углубления знаний в сфере коммерции.

Заключение

Руководство и лидерство — необходимые составляющие эффективного управления организацией, представляющие собой координацию отношений членов социальной группы и реализующие процессы социального влияния в коллективе.

Развитие лидерства, как сложное явление, включает в себя взаимодействие лидера и социальной и организационной среды и охватывает системную парадигму, согласно которой лидерство развивается на практике. Развитие лидерства можно рассматривать как стратегию интеграции, помогающую людям понять, как относиться к другим, согласовывать свои усилия, осознавать обязательства, а также развивать широкие социальные сети, применяя самопознание к социальным и организационным требованиям.

Развитие лидерства основано на увеличении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы; это результат хорошо согласованных мероприятий, направленных на развитие сотрудников, помогающих им учиться с помощью своей работы и руководства. Также развитие лидерства должно быть интегрировано в повседневную практику и, таким образом, стать частью корпоративной культуры организации.

Практические аспекты проблемы лидерства исследованы на примере компании «Индитекс» (сеть магазинов «Zara»).

В компании «Индитекс» используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений.

Оценка лидерского потенциала работника имеет первостепенное значение при принятии решения о назначении на должность. Проведенное исследование показало, что в настоящее время возраст директора исследуемого магазина «Zara» в г.Красноярск - пенсионный. Потенциальным претендентом на эту должность является управляющий магазином. В связи с этим в работе проведена комплексная оценка качеств управляющего магазином, в том числе лидерского потенциала.

По результатам исследования сделан вывод, что лидерские компетенции развиты на базовом уровне, но не на уровне мастерства. Управляющему не всегда удается транслировать организационные ценности другим сотрудникам, формировать у подчиненных чувство принадлежности к организации, веру в её успех.

Для оценки ролевой направленности управляющего магазином «Zara» использованы мнения экспертов. Сделан вывод, что по своей ролевой направленности управляющий магазином «Zara» является стратегом. Качества лидера оценены в 2 балла из 3 максимальных, то есть требуют развития.

Для оценки стиля руководства использован тест Блейка-Мутона. Полученный результат, в большей степени характерен для производственно-командного управления, то есть сочетает в себе достаточно высокую степень внимания к подчиненным и высокое внимание к процессуальной деятельности.

В целях развития управленческого потенциала работника и его лидерских качеств разработана структура индивидуального плана развития, а также в соответствии с картой профессиональных компетенций и результатов оценки. Индивидуальный план развития на три месяца управляющего магазином включает посещение обучающего семинара «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» в целях развития коммуникативных навыков, лидерских качеств, а также курса «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» для углубления знаний в сфере коммерции.

Список литературы

1. Бехтерев А.В. Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51. № 3. С. 46-49.
2. Брайан Т. Личность лидера [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://lidlib.com/category/>, (дата обращения 25.05.2014).
3. Залезник А. Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» – информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/lider5.htm> (дата обращения: 01.03.2013).
4. Лугинина А.А. Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323.
5. Максвелл Д. Лидер на 360: Как повысить свое влияние на любой должности в организации. Минск: Попурри, 2007. 415с.
6. Мингалева Ж.А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития // Вектор науки Тольяттинского государственного

- университета. Серия: Экономика и управление. 2011. № 4. С. 42-46.
7. Первушина О.Н. Власть и лидерство в условиях неопределенности // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Психология. 2010. Т. 4. № 1. С. 102-129.
 8. Первушина О. Н. Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. 206 с.
 9. Шинина Т.В. Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 2. С. 104-117.
 10. Эльмурзаева Р.А. Практические аспекты развития лидерства в организации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2012. № 3. С. 33-35.

Приложение 1

Опросник для оценки уровня компетенций управленческого персонала

Уровень компетенции	Оцениваемый параметр	Наличие признака
1	2	3

Видение бизнеса

	Мыслит хаотично. Делает нелогичные, противоречивые выводы.
0	Оперировать отдельными фактами, «вязнет в деталях»
	Не интересуется бизнес-процессами организации. Мыслит сугубо в рамках своих непосредственных обязанностей.

Не думает о
роли
организации
на рынке в
целом.
Занимается
решением
задач своего
подразделения.

Погружен в
текучку.
Считает
бессмысленным
думать о
долгосрочной
перспективе.

Успешно анализирует небольшие объемы однородной информации. Ошибается в значимости информации. Делает поверхностные или недостаточно логичные выводы.

1

Видит только очевидные взаимосвязи между элементами. Затрудняется в определении взаимовлияния элементов системы, ошибается в установлении причин и следствий. Углубляется в детали и теряет целостное видение картины.

Хорошо понимает, какие бизнес-задачи решает его подразделение. Задачи остальных подразделений представляет в общем виде. Не стремится разобраться в их взаимосвязях.

Знает
отдельные
аспекты
рыночной
ситуации в
своей
отрасли.

Видит
оперативный
горизонт
задач. Не
уделяет
внимания
долгосрочной
перспективе.
Отслеживает
наиболее
очевидные
проблемы и
возможности
в работе.

Успешно анализирует разноплановую информацию.
Отделяет главное от второстепенного, верно оценивает
значимость информации в заданном контексте. Делает
логичные выводы.

2

Формирует целостную картину ситуации, проблемы.
Видит все ключевые факторы, влияющие на ситуацию.
Понимает, каких элементов недостает для получения
целостной картины.

Целостно
видит бизнес-
процессы в
организации и
взаимосвязи
между ними.
Видит
основные
факторы
эффективности
и «узкие
места» во
взаимодействии
бизнес-
функций.

Понимает
отраслевую
специфику,
актуальное
состояние
бизнеса и его
основные
тенденции

Прослеживает
ситуацию в
долгосрочной
динамике.
Заранее видит
потенциальные
возможности
и проблемы в
работе.

3 Глубоко понимает отраслевую специфику, а также особенности всех ключевых бизнес-процессов организации и взаимосвязи между ними. Понимает, как их следует «настраивать» по отношению друг к другу.

Продолжение приложения 1

1 2

3

Систематизирует информацию о состоянии рынка. Прогнозирует основные тенденции развития рынка. Оценивает, как они могут повлиять на деятельность организации. Четко представляет место и задачи организации в контексте рынка.

Анализирует результаты текущей работы, исходя из перспектив развития ситуации

Коммерческое мышление

Не задумывается об экономической целесообразности

0 собственной деятельности и деятельности своего подразделения. Действует без учета экономических расчетов

Понимает необходимость учета экономических показателей в своей деятельности и деятельности подразделения. На практике ориентирован в большей степени на заданные целевые показатели, нежели на получение дополнительной прибыли.

1

Принимает во внимание экономическую целесообразность тех или иных действий для организации в целом. В тоже время при оценке своей деятельности опирается на привычные ориентиры (планы, объемы, сроки).

Принимает
во
внимание
экономическую
целесообразность
тех
или
иных
действий
для
организации
в
целом.
В
тоже
время
при
оценке
своей
деятельности
опирается
на
привычные
ориентиры
(планы,
объемы,
сроки).

Мыслит в терминах экономической выгоды. Из всего многообразия альтернативных действий выбирает экономически оправданные варианты.

2
Планирует и осуществляет свою деятельность, ориентируясь на экономическую целесообразность как на ключевой критерий оценки своей работы и работы своего подразделения.

3 Внедряет в качестве нормы экономический подход в планировании и осуществлении рабочей деятельности.

Организация и контроль

Двигается к цели без плана, по наитию.

Не умеет распорядиться ресурсами. Постоянно сталкивается с тем, что действие невозможно осуществить из-за отсутствия ресурсов или несогласованности с планами других.

0 Ограничивается разрозненными поручениями. Ожидает, что подчиненные сами поймут, что и как им надо делать.

Контролирует исполнение от случая к случаю. Принимает плохо сделанную работу. Не дает обратной связи, либо дает обратную связь, оскорбляющую подчиненного

Ошибается в расстановке приоритетов, переоценивая либо недооценивая важность тех или иных задач, мероприятий.

1 Не всегда учитывает, какие ресурсы требуются для реализации плана. При планировании либо не учитывает возможной нехватки ресурсов, либо неоправданно перестраховывается (закладывает избыточные ресурсы).

Частично координирует работу, упускает из внимания ряд процессов. Не всегда верно определяет, какие именно дела необходимо перепоручить.

Продолжение приложения 1

Контролирует конечный результат, упуская промежуточный контроль. Дает обратную связь подчиненным в обобщенном виде, без конкретизации ошибок и ожиданий на будущее

Ошибается в расстановке приоритетов, переоценивая либо недооценивая важность тех или иных задач, мероприятий.

При планировании четко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды.

Под каждый этап четко планирует и распределяет необходимые ресурсы (материальные, временные, человеческие)

Обеспечивает эффективную координацию и согласованную работу всех исполнителей в зоне своей ответственности. Правильно распределяет задачи между исполнителями.

Организует эффективный контроль промежуточных и итоговых результатов. Конструктивно и вовремя дает обратную связь подчиненным.

Ясно понимает не только задачи своего подразделения, но и задачи других подразделений, смежников, вышестоящего руководства. Формулируя рабочие задачи, согласовывает их с целями более высокого уровня.

3 Планирует текущую деятельность так, чтобы она работала на достижение стратегических целей.

Создает систему контроля по ключевым показателям эффективности, позволяющую максимально быстро обнаруживать сбои и оперативно вносить коррективы в работу конкретного исполнителя и подразделения в целом

Ясно
понимает
не
только
задачи
своего
подразделения,
но
и
задачи
других
подразделений,
смежников,
вышестоящего
руководства.
Формулируя
рабочие
задачи,
согласовывает
их
с
целями
более
высокого
уровня.

Планирует
текущую
деятельность
так,
чтобы
она
работала
на
достижение
стратегических
целей.

Ответственность

В ситуациях, требующих управленческих решений, теряется, ждет детальных инструкций. Нуждается в постоянном внешнем контроле со стороны руководства.

Ответственность за отсутствие результата, некачественный результат своей работы полностью перекладывает на руководство, коллег и подчиненных.

0

Видит ключевую причину неудач во внешних обстоятельствах или в действиях других людей.

В ситуациях, требующих управленческих решений, теряется, ждет детальных инструкций. Нуждается в постоянном внешнем контроле со стороны руководства.

Уверенно принимает решения в типовых ситуациях с известным алгоритмом.

1 При отсутствии известного алгоритма решения проблемы затягивает принятие решений, ожидая инструкций «сверху».

Предпочитает
разделять
ответственность
за
принимаемые
решения
и
действия
с
руководством
или
другими
сотрудниками.

Продолжение приложения 1

1 2

3

1 В случае неудачи частично списывает свои ошибки на обстоятельства и других людей, не делает выводов на будущее

Самостоятельно принимает управленческие решения по всем вопросам, входящим в сферу его ответственности и полномочий. Уверенно действует в ситуациях с высокой степенью неопределенности. Не ждет помощи «сверху». Способен принимать непопулярные решения.

2 Берет на себя личную ответственность за принятые решения и достижение запланированных результатов.

Сталкиваясь с неудачами, анализирует свои ошибки, формулирует выводы на будущее, предотвращающие повторение ошибок. Готов отвечать как за успех, так и неудачу

Самостоятельно выходит из сложных ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом. Занимает твердую позицию при принятии непопулярных управленческих решений.

3

Готов нести персональную ответственность за негативные последствия своих (своего подразделения) действий, бездействия.

3 Формирует атмосферу, в которой каждый человек чувствует свою персональную ответственность за результаты деятельности организации

Коммуникация

Пассивен в коммуникации. Избегает установления контактов и выстраивания отношений.

0 Не может донести до окружающих свою точку зрения даже в привычных, знакомых ситуациях, либо не считает это необходимым.

Невосприимчив к мнениям других людей, считает свою позицию единственно верной

Находит подход только к конструктивно настроенным собеседникам в знакомой, привычной для себя ситуации. Выстраивая отношения с окружающими, обеспечивает формально-деловое взаимодействие.

1 Способен донести до слушателей хорошо знакомую информацию. В иных ситуациях не всегда может чётко и лаконично сформулировать свою мысль. Говорит пространно и не всегда по существу.

Слушает других, при этом больше концентрируется на изложении собственного мнения. Воспринимает лишь те точки зрения, которые сходны с его собственными, либо принадлежат авторитетным, высокостатусным людям.

Находит подход к различным типам собеседников, устанавливает с ними контакт

2 Точно понимает, что он хочет донести до аудитории, оппонента. Говорит по существу, придерживается целей коммуникации. Ясно излагает свои мысли, находит точные формулировки для выражения своих идей и предложений. Структурирует информацию по приоритетности.

Продолжение приложения 1

1 2

3

Диалогичен: внимательно слушает собеседника. Проясняет позиции и выявляет 2 потребности других. С уважением относится к мнениям, отличным от своего собственного

Устанавливает доверительные отношения с людьми любого типа и статуса.

Умело адаптирует свой стиль взаимодействия под особенности конкретной 3 аудитории, приводит разнообразные аргументы.

Конструктивно отстаивает свое мнение даже перед враждебно настроенными оппонентами.

Командная работа

Противопоставляет себя, свое подразделение другим. Отказывается учитывать 0 интересы коллег, других подразделений и координировать с ними свою работу.

Вносит разногласия в работу команды. Провоцирует конфликты.

Готов идти навстречу коллегам, только если это не противоречит его собственным интересам или по указанию «сверху». Не стремится к сотрудничеству со смежными подразделениями, коллегами вне рамок существующих регламентов и правил. Понимает важность конструктивного разрешения спорных вопросов между подразделениями. На практике либо отстаивает свои интересы в ущерб интересам коллег, смежников, либо быстро ¹ «сдает позиции», соглашаясь на неприемлемый для себя вариант.

Не прилагает специальных усилий для создания атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в своем подразделении. Теряется при возникновении конфликтных ситуаций и нездоровой конкуренции в команде. Использует преимущественно административные рычаги для урегулирования конфликтов.

Деятельность своего подразделения видит как часть общего процесса работы организации. Конструктивно взаимодействует с коллегами и смежниками для достижения совместного результата. Согласует взаимные интересы. Оказывает коллегам и смежникам помощь и поддержку в случае необходимости. В ситуации разногласий между подразделениями находит удовлетворяющие вовлеченные в конфликт стороны решения, ориентируясь на базовые интересы ² организации в целом.

Формирует атмосферу сотрудничества и взаимопомощи в своем подразделении (команде). Чуток к изменениям внутрикомандной атмосферы. Разрешает возникающие конфликты путем компромисса, находя взаимовыгодные решения.

Иницирует контакты с коллегами для координации совместных действий. ³ Организует эффективный информационный обмен между отдельными подразделениями.

Продолжение приложения 1

3 Предвидит риски конфликта интересов во взаимодействии между подразделениями, предлагает меры по их профилактике. Умеет найти взаимоприемлемые решения и достичь договоренности в сложных ситуациях, где интересы сторон выглядят взаимоисключающими.

Лидерство

Не пользуется авторитетом коллег и подчиненных, избегает лидерства, сам является объектом влияния.

0 Не имеет своей позиции вообще или отстаивая свою позицию, создает напряжение (агрессивен, категоричен). Добивается результата, противоположного ожидаемому.

Влияет на других, преимущественно апеллируя к существующим нормам и опираясь на формально-административные рычаги.

1 Способен заручиться поддержкой при изначально позитивном отношении окружающих и благоприятной внешней ситуации.

Теряется, столкнувшись с вопросами, замечаниями, возражениями. Легко меняет свою точку зрения или неоправданно настаивает на своем

2 Обладает авторитетом, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми. Умеет находить союзников среди людей различного статуса и психологического типа. Влияет на окружающих, умело используя как формальные рычаги, так и свои личные качества.

Воодушевляет коллег и подчиненных, ведет за собой, мотивирует, находит верные подходы к различным людям. Добивается принятия другими своих идей.

Сохраняет
конструктивную
позицию
в
ситуациях
«жесткого»
общения.
Уверенно
преодолевает
сомнения
оппонентов,
использует
различные
приемы
для
того,
чтобы
добиться
реализации
нужных
ему
решений.

Умеет налаживать связи на любом уровне. Активно устанавливает и поддерживает конструктивные взаимоотношения с ключевыми людьми в организации и вне ее.

3

Владеет широким спектром инструментов воздействия. Действует так, что собеседник принимает нужное ему решение самостоятельно.

Приверженность

Совершает действия, дискредитирующие образ организации в глазах сотрудников и внешнего окружения. Допускает в

действиях своих сотрудников грубые отклонения от стандартов поведения, принятых организации.

В явной или скрытой форме саботирует изменения, происходящие в организации.

Формально выполняет свои должностные обязанности, делает необходимый минимум.

Продолжение приложения 1

1 2

3

Декларирует приверженность ценностям организации. На практике соблюдает сам и транслирует другим сотрудникам

только те нормы и правила, которые четко обозначены в документах и требованиях руководства, или совпадают с его

собственным видением. Не предпринимает специальных шагов, направленных на формирование у сотрудников чувства принадлежности к организации, повышение у них веры в её успех.

Принимает изменения. Предпринимает действия по их реализации, если видит в этом выгоду для себя, либо по прямому указанию руководства. Не разъясняет подчинённым необходимость и значимость проводимых изменений.

«Болеет» за общее дело. Принимает и разделяет нормы и правила, принятые в организации

Транслирует
корпоративные
ценности
другим
сотрудникам.
Формирует
у
подчиненных
чувство
принадлежности
к
организации
и
веру
в
её
успех.

Поддерживает
изменения,
происходящие
в
организации.
Доводит
до
подчинённых
позитивный
смысл
проводимых
преобразований.

3 Является для окружающих образцом в соблюдении правил и норм, принятых в организации.

Транслирует
подчиненным
установку,
что
каждый
из
них
вносит
свой
вклад
в
развитие
организации.

Сохраняет
у

сотрудников
чувство
принадлежности
к
организации
и
веру
в
её
успех
даже
в
крайне
неблагоприятных
обстоятельствах

Стремление к достижениям

Самостоятельно не ставит перед собой и подчиненными целей, действует исключительно по указанию «сверху».

0 Столкнувшись с трудностями, «опускает руки», отказывается от поставленных целей. Пессимистичен, не верит в успех. Принимает поражение как должное.

Не способен выдерживать даже небольшие нагрузки. В стрессовой ситуации полностью теряет самоконтроль.

Ставит перед собой и своим подразделением либо рабочие (обычные) конкретные и легко достижимые цели, либо амбициозные, но недостаточно конкретные и реалистичные. В большей степени стремится избежать неудачи (негативных санкций, выговоров за низкую продуктивность работы и проч.), нежели добиться успеха.

1 Измеряет свою успешность, как достигнутым результатом, так и количеством приложенных усилий. Может ограничиться половинчатым результатом.

Прилагает усилия, направленные на достижение целей. Сталкиваясь с трудностями или не достигая быстрого результата, становится менее настойчивым и активным. Не ищет дополнительных возможностей достичь цели, ограничивается применением традиционных подходов.

Продолжение приложения 1

1 2

3

1 В условиях высоких нагрузок снижает эффективность работы. В стрессовых ситуациях снижает эффективность, частично утрачивает самоконтроль (либо «тушется», либо проявляет излишнюю эмоциональность, затрудняющую достижение результата).

Ставит перед собой и командой амбициозные, но реалистичные цели. По мере достижения цели предыдущего уровня - «поднимает планку» на новую высоту.

Имеет перед собой четкий образ результата. Определяет эффективность работы конечным результатом, а не количеством приложенных усилий. Считает результат единственным мерилем успеха.

2 Проявляет упорство и настойчивость в достижении цели. Прикладывает максимум усилий для ее достижения. Не снижает активности при столкновении с трудностями. Творчески подходит к решению как типовых, так и нетрадиционных задач. Уверен в успехе.

Обладает высокой работоспособностью, успешно справляется с большим количеством задач. Сохраняет спокойствие и невозмутимость в стрессовых ситуациях

Постоянно ищет и реализует возможность получить результат, превышающий требования задачи.

Сохраняет активную позицию и энтузиазм в длительные периоды неудач.

3 Находит возможность добиться результата даже в ситуациях, которые выглядят как безнадежные.

Сохраняет продуктивность деятельности в условиях высоких нагрузок в течение длительного периода времени. В стрессовых ситуациях поддерживает других

Способность к развитию

0 Консервативен. Отвергает все новое. Не способен разобраться в новой области знаний или деятельности

Сопrotивляется
изменениям.
Убежден,
что
нововведения
только
вредят
сущестующему
положению
дел.

Неверно
оценивает
свои
сильные
и
слабые
стороны.

Принимает
обратную
связь
«в
штыки».

Считает,
что
все
уже
знает
и
не

нуждается
в
дополнительном
развитии.

Скептически
относится
к
идее
обучения.

Сопротивляется
развивающим
мероприятиям.

Не
меняет
свое
поведение
и
методы
работы
даже
в
случаях
их
очевидной
неэффективности

Поддерживает уровень своих знаний и навыков в рамках обязательных требований к профессиональным или должностным обязанностям.

Теоретически проявляет интерес к новым подходам в работе. На практике по большей части предпочитает действовать

традиционными методами. Внедряет новые методы, повышающие
1 эффективность работы, только по указанию «сверху».

Видит свои сильные и слабые стороны в общих чертах. Может недооценить или переоценить свои возможности. Принимает

обратную связь в том случае, когда она близка к его собственному мнению. Обучается новым знаниям и навыкам преимущественно тогда, когда к этому вынуждают обстоятельства.

Продолжение приложения 1

1 Меняет свою линию поведения, только в случае очевидной необходимости.

Открыт новым знаниям и опыту. Быстро обучается. Осваивает и применяет на практике передовой опыт в своей области.

2

Находит возможности повысить эффективность работы. Выдвигает проработанные реалистичные инициативы. Предлагает и внедряет на своем участке работы осмысленные улучшения.

Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны. Внимателен к обратной связи от других людей, конструктивно использует ее для развития. Постоянно развивается как профессионал и управленец.

Гибко реагирует на непредвиденные изменения ситуации.

Активно ищет возможность приобретения новых знаний и опыта.

3 Генерирует творческие, оригинальные идеи, создающие принципиально новое видение ситуации.

Не только гибко реагирует на изменения ситуации, но и умеет находить в них новые возможности, извлекать дополнительные

1. *Первушина О. Н.* Власть и лидерство в условиях неопределенности // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Психология. 2010. Т. 4. № 1. С. 102-129 [↑](#)

2. *Бехтерев А. В.* Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51. № 3. С. 46-49. [↑](#)

3. *Лугинина А. А.* Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
4. *Бехтерев А. В.* Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51.№ 3. С. 46-49. [↑](#)
5. *Первушина О. Н.* Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. – С. 112. [↑](#)
6. *Залезник А.* Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm). [↑](#)
7. *Шинина Т. В.* Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 2. С. 104-117. [↑](#)
8. *Лугинина А. А.* Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
9. *Первушина О. Н.* Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. – С. 112. [↑](#)
10. *Брайан Б.* Личность лидера [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://lidlib.com/category>. [↑](#)
11. *Бехтерев А. В.* Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51.№ 3. С. 46-49. [↑](#)

12. *Шинина Т. В.* *Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования.* 2011. № 2. С. 104-117. [↑](#)
13. *Лугинина А. А.* *Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования.* 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
14. *Первушина О. Н.* *Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосибир. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. – С. 112.* [↑](#)
15. *Залезник А.* *Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm).* [↑](#)
16. *Залезник А.* *Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm).* [↑](#)
17. *Первушина О. Н.* *Власть и лидерство в условиях неопределенности // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Психология. 2010. Т. 4. № 1. С. 102-129.* [↑](#)
18. *Бехтерев А. В.* *Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51.№ 3. С. 46-49.* [↑](#)
19. *Эльмурзаева Р.А.* *Практические аспекты развития лидерства в организации //Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2012. № 3. С. 33-35.* [↑](#)
20. *Лугинина А. А.* *Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования.* 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)

21. Залезник А. Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm). [↑](#)
22. Шинина Т. В. Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 2. С. 104-117. [↑](#)
23. Шинина Т. В. Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 2. С. 104-117. [↑](#)
24. Бехтерев А. В. Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51.№ 3. С. 46-49. [↑](#)
25. Максвелл Д. Лидер на 360: Как повысить свое влияние на любой должности в организации. Минск: Попурри, 2007. 415с. [↑](#)
26. Первушина О. Н. Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. – С. 112. [↑](#)
27. Лугинина А. А. Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
28. Шинина Т. В. Лидерство: ключевые проблемы и направления исследований // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 2. С. 104-117. [↑](#)
29. Бехтерев А. В. Современный взгляд на проблему лидерства в организации // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2007. Т. 51.№ 3. С. 46-49. [↑](#)

30. *Лугинина А. А.* Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
31. *Залезник А.* Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm). [↑](#)
32. *Залезник А.* Лидерство и менеджмент в компании [Электронный ресурс] // «ПСИ-ФАКТОР» –информационный ресурсный центр по научной и практической психологии. Режим доступа: [http:// psyfactor.org/lib/lider5.htm](http://psyfactor.org/lib/lider5.htm). [↑](#)
33. *Лугинина А. А.* Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1. С. 323-323. [↑](#)
34. *Мингалева Ж.А.* К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. № 4. С. 42-46. [↑](#)
35. *Первушина О. Н.* Власть. Лидерство. Руководство: Учебное пособие / Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 2012. – С. 112. [↑](#)