

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование поведенческой модели лидера в организации

УДК 005/96:316.46

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Абеляшева Алёна Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.02 Менеджмент**

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
Р4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
Р5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
Р6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
Р7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
Р9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
	повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
P10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
P11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
P12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.
(Ф.И.О.)

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Абеляшевой Алёне Геннадьевне

Тема работы:

Совершенствование поведенческой модели лидера в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Учебные пособия, Научные журналы, Методические указания, Интернет источники, Отчет о прохождении практики, Статьи, Биографические книги, Научные публикации, Аналитические обзоры, Интервью.</p>
---	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели лидерства. 2. Понятие лидера. 3. Функции лидера и менеджера. 4. Роли лидера. 5. Отношения лидер-менеджер. 6. Типология лидера. 7. Особенности неформального лидерства в организации. 8. Анализ поведения лидера.
--	---

<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Черты лидерства по У. Беннис и Б. Нанус, 2. Формирование лидера, 3. Признаки истинного лидера, 4. Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона, 5. Модель принятия решений руководителем Врума-йеттона 6. Ситуационные факторы, 7. Выводы, сделанные на основе модели Фидлера, 8. Теории «Х» и «У», 9. Стили руководства 10. Характеристики неформального лидера
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Раздел на английском языке	Гаспарян Г.А.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1 Модели лидерства	1 Leadership Models
1.1 Теории личностных качеств	1.1 Theories of personal qualities
1.2 Ситуационные теории	1.2 Situational theories
1.3 Поведенческие теории	1.3 Behavioral theories

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Абеяшева Алёна Геннадьевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 103 страницы, 18 рисунков, 4 таблицы, 47 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: эффективность, управление, ответственность, лидерство, принятие решений, неформальный лидер.

Объектом исследования являются Топ 100 российских и зарубежных компаний.

Цель работы – определение характеристик лидера в организации.

В результате исследования были раскрыты характеристики лидера, проанализированы его поведение, оценены теоретические аспекты на примере организаций, усовершенствована современная модель лидера в организации.

Степень внедрения: При прохождении организационно-управленческой практики прочитана лекция студентам третьего года обучения о влиянии лидерства на эффективность деятельности организации.

Область применения: Результаты работ возможно применять для образовательного процесса при обучении студентов, изучающих дисциплину Менеджмент. Так же данные выводы будут полезными для решений теоретических вопросов управления, поскольку позволяют предсказывать эффективность поведения менеджера в зависимости от его культурной принадлежности.

Экономическая эффективность/значимость работы увеличение эффективности деятельности лидеров, в целях создания благоприятной обстановки в коллективе организации.

В будущем планируется применение полученных навыков и умений на практике

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	8
1 Модели лидерства	12
1.1 Теории личностных качеств.....	12
1.2 Ситуационные теории.....	19
1.3 Поведенческие теории	26
2 Роль неформального лидера.....	31
2.1 Понятие неформального лидера	31
2.2 Теория команд (поведенческие роли)	35
2.3 Взаимоотношения лидер-менеджер	37
3 Анализ поведения лидера.....	44
3.1 Характеристики лидеров России	44
3.2 Характеристика лидеров Зарубежных стран.....	55
3.3 Сравнительная характеристика лидеров компаний.....	75
4 Социальная ответственность	85
4.1 Управление персоналом	86
4.2 Охрана труда.....	91
4.3. Социальное партнерство	93
4.4 Вклад в развитие регионов.....	93
4.5 Охрана окружающей среды.....	94
Заключение	95
Список публикаций магистранта.....	97
Список используемых источников.....	99
Приложение А	103
Приложение Б.....	115

Введение

Актуальность. С течением эволюции управленческой науки, увеличением количества потребностей, появлением все новых видов деятельности по причине разделения труда (выделения физического и умственного труда, скотоводства, земледелия, ремесел, торговли) намного усложнились социальные отношения. Общество становилось сложной системой, которой все больше требовалось упорядочение поведения индивидов, согласования человеческих потребностей и действий. Необходим был лидер, т. е. человек, который способен выявлять общие цели, способы их достижения, организовывать процесс распределения ролей и функций внутри организации [1].

По-прежнему не утратило своего значения понимание лидерства с точки зрения качеств личности и характера, которыми лидер наделен в большей степени, чем остальные. Лидер становится привлекательным для последователей, благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его и последователей усилий.

Понятия «лидерство» и «менеджмент» не всегда равнозначны. Многие задумываются, являются ли эти два понятия схожими или различными. Лидерство и менеджмент — две отдельные, но дополняющие друг друга структуры. Каждая имеет свою функцию и характерные черты. Чтобы быть успешным в компании необходимо освоить обе концепции. Нет ничего необычного в лидерстве. Это не привилегия узкого круга избранных. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и наоборот, и одно не заменяет другое.

Человек, желающий стать лидером, должен обладать определенными качествами, которые помогают ему добиться высоких результатов.

Лидер выполняет множество социальных ролей, каждая из которых требует наличия конкретных знаний, навыков.

Роль неформального лидера очень высока и важна. Благодаря его способностям – умело вести за собой людей, зависит благополучие не только отдельного коллектива, но и организации в целом.

Основными авторами, внесшими вклад в разработку данной темы являются М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента»,

О. Виханский, А. Наумов «Менеджмент», В. Кретов «Типология лидерства», В. Веснин «Менеджмент».

Нами были изучены понятие, типология лидера, его функции и роль в организации. О. Виханский и А. Наумов подробно описывают сущность формального лидера, а так же подробно представляют модель руководителя, сочетающего функции, как лидера, так и менеджера.

В формировании нашей работы были использованы работы Виктора Врум и Филиппа Йеттон, Фреда Фидлера, а так же Билла Джорджа и Питера Симса в книге «Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества». Они убеждены, что лидер от рождения получает определенные задатки, но это не означает, что этот человек лидером станет. Чтобы стать лидером, надо достичь соответствующего уровня культуры, образования, жизненного опыта и профессионализма.

Проблемой на сегодняшний день является то, что при составлении моделей лидерства берется «усредненный» лидер, идеал, который теоретически должен работать в каждой компании. Реальность такова, что существуют национальные особенности формирования лидерского поведения, которые, безусловно, влияют на взаимоотношения лидера со средой своей компании и внешней средой. Данная проблема не изучена в должной мере, поэтому можно считать результаты диссертации достойным вкладом в ее освещение.

Объектом исследования являются Российские и зарубежные компаний, входящие в ТОП 100 по рейтингу Форбс.

Предмет работы: поведенческая модель лидерства в этих компаниях.

Целью работы является совершенствование поведенческих характеристик лидера в организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Проанализировать теории лидерства.
2. Раскрыть поведенческие характеристики лидера.
3. Изучить эффективное поведение лидера.
4. Сравнить качества лидеров различных российских и зарубежных организаций.
5. Выработать предложения по совершенствованию поведенческой модели.

Методы, использованные в диссертации:

1. Анализ и критика теоретических основ лидерства, опираясь на классические и современные подходы к понятию лидер и менеджер.
2. Сравнительный анализ поведенческих моделей лидерства в России и за рубежом.
3. Классификация поведенческих элементов для составления обобщённой модели.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Обобщен российский и зарубежный опыт анализа поведения лидеров в организации.
2. Созданы описательные поведенческие модели лидеров в России и за рубежом.
3. Сформированы и апробированы варианты интервью лидеров крупных компаний.
4. Разработаны предложения по совершенствованию поведенческой модели лидеров крупных компаний, на основании сбора и анализа отчетов о их деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что поведенческие модели могут быть использованы для прогнозирования в развитии и управлении поведением лидера в любых организациях. Результаты и предложения ВКР могут быть использованы для разработки дисциплины под

названием данного исследования в разработке курса повышения квалификации управленческих кадров разных уровней.

Теоретическая значимость работы обусловлена вкладом в методологию управления в части развитии теории лидерства.

Реализация и апробация результатов исследования:

1. Статьи, опубликованные на конференции: «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»

- Система управленческой власти в организации.

- Влияние информационных аспектов на лидерство.

- Информационные аспекты управления командой.

2. Статьи, опубликованные на конференции: «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы»

- Оценка влияния стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе.

1 Модели лидерства

1.1 Теории личностных качеств

За последние пятьдесят лет специалисты провели более тысячи исследований, пытаясь вывести типологию лидеров и определить их характеристики и личностные качества. Но ни одно из них не дает четкого определения идеального лидера. И это к лучшему. Если бы ученые нашли точную формулу лидерства, то абсолютно все старались бы следовать ей, а мир стал бы слишком предсказуемым.

Бэрн Р.С., рассматривая проблему ключевых черт лидеров, пишет, что лидеры опережают других людей по таким характеристикам, как напористость – самоуверенность; желание успеха, соединенное с большой энергией и решительностью; мотивация лидерства – желание руководить и иметь власть над другими людьми; креативность (табл. 1.1).

Таблица 1.1— Характеристики лидеров по Бэрону Р.С. [2]

Черта	Описание
Напористость	Желание успеха; амбиции; большая энергия; упорство; инициатива
Честность и прямота	Заслуживают доверия; надежность; открытость
Мотивация лидерства	Желание оказывать влияние на других для достижения общих целей
Самоуверенность	Вера в собственные способности
Умственные способности	Ум; способность объединять и интерпретировать большое количество информации
Креативность	Оригинальность
Приспособляемость	Способность адаптироваться к нуждам своих подчиненных и к изменяющимся требованиям ситуации
Компетентность	Знание деятельности группы; знание соответствующих технических вопросов

Такие качества, как компетентность, самоуверенность, мотивация, честность и напористость можно отнести к категории приобретенных. Это такие навыки, которым можно научиться, чтобы стать хорошим лидером. Потребуется немало времени, чтобы овладеть такими умениями. Однако настоящим лидером не становятся в одночасье.

Такие качества, как креативность и приспособляемость, можно отнести к категории врожденных, так как овладеть такими навыками невозможно. В какой-то степени это проявление творческого начала, которое формируется у человека с рождения.

Адлер Ю.П., и Липкина В.В. также выделяют особую роль ответственности, которую имеет лидер. Ответственность – это самый главный атрибут, без чего не бывает настоящего лидерства. Полностью отвечать за свои поступки и слова это черта действительно сильного лидера. Намного легче обвинять правительство, погоду, своих подчиненных или кого-то еще. Но настоящие лидеры понимают, что их жизнь такая, какой они ее сделали. Они знают, что другие никогда не меняются и винят только себя в том, что не смогли подобрать подходящий персонал, партнеров, или же создать необходимые условия. Когда человек отказывается брать на себя ответственность, то за него это сделают другие, а этого они допустить не могут. Настоящие лидеры никогда не позволяют другим людям, обстоятельствам и ситуациям диктовать свои условия.

Главным фактором при признании коллектива лидера являются нормы и ценности. Главное здесь не только набор ценностей группы, но и система ценностей общества и организации.

При исследовании Далгаарда были выявлены такие ценности лидера как: доверие, любознательность, взаимное уважение, терпимость, мужество. Что касается мужества, оно относится и к женщине-лидеру. Это стойкость, выдержка, сила духа, храбрость, самоуважение.[2]

Проводя интервью с 60 различными успешными директорами У. Беннис и Б. Нанус, выявили черты хорошего руководства (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 —Черты лидерства по У. Беннис и Б. Нанус

Какие ни были бы теории, становление лидера не происходит одномоментно. Иногда на это уходят годы.

Формирование лидера — это не прямая восходящая линия (рис. 1.2), а долгий путь, полный взлетов падений на пути к вершине, которое не заканчивается даже в последние годы. На закате жизни оно напоминает не гонку за призом, а неспешную прогулку. [3]

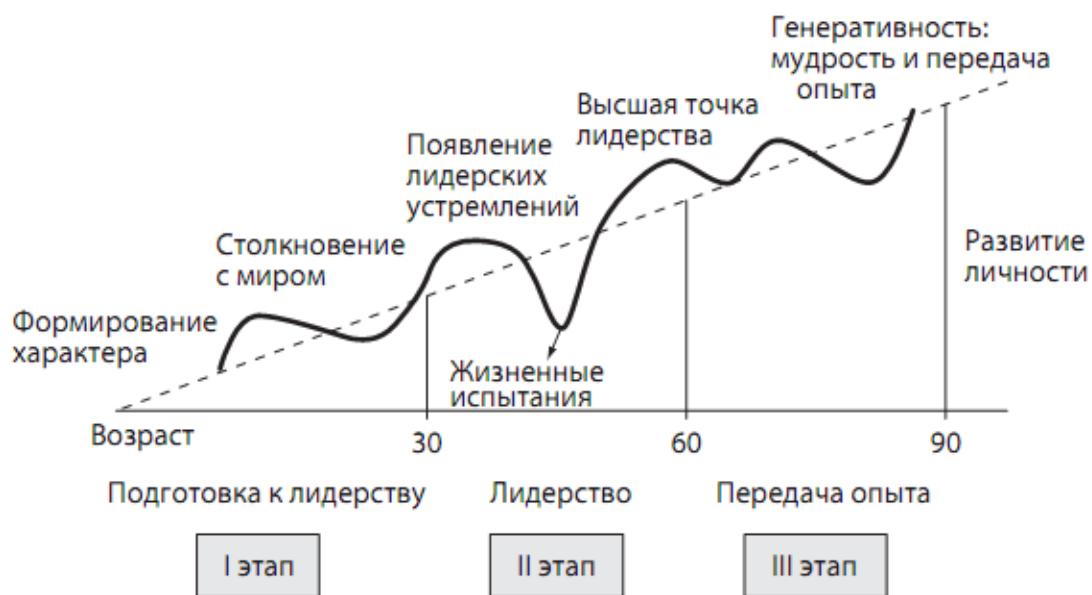


Рисунок 1.2 — Формирование лидера [4]

Сегодня путь лидера выходит на новый виток развития и делится примерно на три периода. В каждый из них есть масса возможностей для развития лидера. В течение первых *тридцати лет* лидер развивается, приобретая знания в учебе, социуме и первый рабочий опыт. Первые тридцать лет происходит подготовка к лидерству.

В этот период формируется характер человека, и он вносит вклад в какое-нибудь дело или берет на себя лидерскую инициативу. Здесь лидер только начинает знакомиться с тем, чем должен будет обладать, будучи настоящим лидером. Многие заостряют внимание именно на том, чтобы вначале накопить ценный опыт, а уже потом строить профессиональную карьеру лидера.

Этот период построен на влиянии родителей, учителей, наставников, окружения, первом опыте работы. Многие черпают силы для движения вперед в жизненных трудностях: собственная болезнь или болезнь близкого человека, смерть родителей, ощущение непризнанности или дискриминации.

Чтобы помочь своим близким, будущим лидерам приходится начинать с самых низов: подработка в такси, на автомойке, заправках и тд. Именно здесь

начинает формироваться первые практические знания. Это опыт общения с людьми, обращение с деньгами, общее представление о работе.

Второй этап — от *30 до 60 лет*, и есть лидерство: он успешно действует, добиваясь высших результатов. Этот этап пути начинается с быстрого накопления опыта и завершается около шестидесяти, когда лидерская деятельность достигает своего пика.

Третий этап — передача опыта. Здесь происходит развитие личности. Здесь, человек завершает активную лидерскую деятельность на работе, но сохраняет непререкаемый авторитет до конца жизни. На этом этапе лидер старается передать свой опыт и знания другим.

Независимо от того, на каком этапе пути находится лидер, любой полученный опыт позволяет расти и развивать в себе лидерские качества. После завершения очередного этапа обязательно появляется возможность использовать полученный опыт в новой ситуации. Важно уметь делать выводы из своей жизненной истории. Иногда на пути многие совершают ошибки и сходят с дистанции. С этим риском неизбежно сталкивается любой лидер. [4]

Итак, какими характеристиками обладает лидер (рис. 1.3)?



Рисунок 1.3 — Признаки истинного лидера [4]

1. Идет к достижению цели с огромным интересом к делу.

Лидер должен прежде всего разобраться в себе самом и понять, что его больше всего интересует в жизни, для того чтобы найти свою цель. Именно после этого он может начинать направляться к цели.

2. Имеет глубокие ценности.

У каждого ценности индивидуальны. Так, главное качество истинного лидера — это честность. Иначе ему никто не будет верить. Ценности лидера создаются на основе его убеждений и развиваются благодаря учебе, самоанализу, беседам с окружающими и опыту. О ценностях истинного лидера говорят не слова, а его поступки в трудных ситуациях.

3. Всегда ведет за собой и слушает свое сердце.

Настоящий лидер ведет за собой и разумом, и сердцем. Действия лидера по велению сердца — никак нельзя считать признаком слабости. Это означает многое — увлеченность любимым делом, сострадание к людям, смелость при принятии непростых решений. Смелость — особенно важное для лидера качество, потому что ему почти всегда приходится осваивать доселе неизведанные земли.

4. Устанавливает прочные связи с людьми.

Способность строить крепкие, длительные отношения с людьми — важное качество истинного лидера. Сегодня, прежде чем полностью отдаться работе, люди предпочитают наладить с лидером личный контакт. Они настаивают на возможности общаться с ним, потому что знают: доверие и интерес к делу формируются благодаря открытости и глубине отношений.

5. Всегда дисциплинирован.

Истинные лидеры знают, что успешно конкурировать можно, только постоянно соблюдая самодисциплину, — лишь так можно достичь результата. Они устанавливают высокую планку для себя и ждут того же от окружающих. Таким образом, лидер всегда берет на себя полную ответственность за результат. Важно признать свои ошибки и сразу принять меры по их устранению. [4]

Хорошим лидерам часто свойственна скромность (34,39,40). Вместо того чтобы принимать похвалу на свой счет, они переадресуют ее всей группе в целом. Такие лидеры стремятся улучшить работу организации и устраняют возникающие препятствия. Они думают о потребностях своих подчиненных и, безусловно, облегчают им жизнь. Свою деятельность они определяют как поиск пути, на котором становится возможным максимальное высвобождение творческого потенциала, скрытого каждым отдельным человеком и во всей группе в целом.

Существует так много стилей и видов лидерства, причем возможные действия лидера в каждом конкретном случае настолько разнообразны, что универсальной модели руководства, которой можно было бы безоговорочно следовать, попросту нет. [5]

Люди, ставшие лидерами и победителями, — вовсе не счастливики, они сами кузнецы своего счастья. Они делали нечто такое, что заставляло весь мир встать и обратить на них внимание и, соответственно, вознаградить их по заслугам. У них могли быть свои цели и свои особенные стратегии, но если сравнить их, можно увидеть, что во всех этих стратегиях есть некое неизменное общее ядро, общая сущность. В них есть необходимые условия успеха, без которых ничего не выйдет.[3]

Лидер — это очень сложная конфигурация, это человек, явно наделенный качествами, не вписывающимися в жесткие рамки типологических характеристик.

Проанализировав огромное многообразие историй (27-43), можно сделать общий вывод: практически всех лидеров подвигли на действия определенные жизненные обстоятельства. Они не были прирожденными борцами и не задумывались над тем, есть ли у них лидерские качества. Они не стремились быть похожими на известных людей. Некоторые выдающиеся лидеры, например бывший CEO фармацевтической компании Merck Рой Вейджелос, признались, что никогда не считали себя таковыми, скорее, они

просто хотели изменить что-то к лучшему и вдохновить других на достижение общей цели. Но ведь это и есть лидерство.

Итак, лидер это тот, кто вызывает у людей доверие и создает с ними крепкие связи. Ему верят, и он способен мотивировать окружающих на большие свершения. Он не позволяет ожиданиям других влиять на свои поступки: он верен себе и идет своей дорогой. Он больше думает о пользе для дела, чем о личном успехе и признании. Это не значит, что истинные лидеры идеальны. У каждого есть слабости, каждый имеет право на недостатки и ошибки. Для того, чтобы понять, что влияет на поведение лидера, рассмотрим теории лидерства.

1.2 Ситуационные теории

После определения эффективного поведения, лидерство направлялось в сторону изучения ситуационных факторов. То есть, нужно было определить, что деятельность лидера зависит от ситуации.

Первая теория стала модель Врума—Йеттона.

Данная модель уделяет внимание процессу принятия решений. Согласно теории, есть пять стилей руководства, которые может использовать руководитель:

- 1) A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию
- 2) AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему
- 3) CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

4) СII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

5) GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы.

Чтобы руководители могли оценить ситуацию, ученые предложили несколько критериев (рис. 1.4), по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель». Каждый критерий превращается в вопрос (рис. 1.5), который руководитель задает себе при оценке ситуации.



Рисунок 1.4 — Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона [6]

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис 1.4). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким

образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.[7]

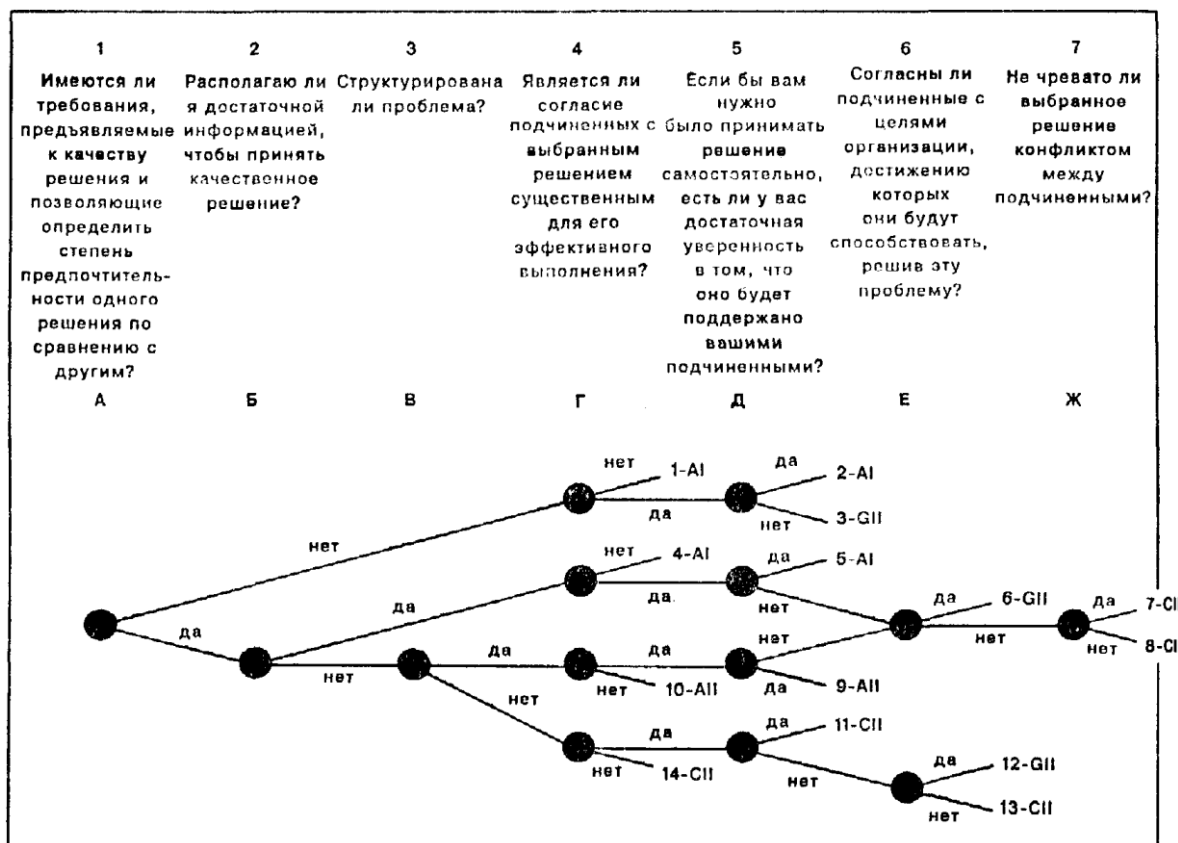


Рисунок 1.5 — Модель принятия решений руководителем Врума-йеттона [6]

Например, если для руководителя имеются определенные требования, которые он предъявляет к качеству решения, он располагает достаточной информацией для принятия соответствующего решения и проблема является структурированной, но согласие подчиненных с выбранным решением для руководителя не является существенным, то его стиль будет А1. (Руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию)

Самый главный недостаток данной модели — отсутствует универсальность поведения лидера. То есть, руководитель, который всегда пользовался в этой ситуации только одним типом поведения, так как он был

наиболее эффективным, может не дать тех результатов, которые ожидалось в другой ситуации.

Важно помнить руководителю, что в других странах существуют различные ограничители в поведении конкретного стиля. Так, например, в Европе люди склонны к влиянию традиций, поэтому предпочитают автократичное руководство, в отличие от американцев. Но, с другой стороны, японская культура также высоко ценит традиции и лояльность, японцы эффективно и широко используют участие работников в принятии решений. [7]

Данная теория дает представление о том, как принимать решения, но не на то, как добиться эффективности от подчиненных. Так, наиболее успешный руководитель тот, кто может подстраивать свое поведение в зависимости от сложившейся ситуации.

Достаточно полная ситуационная модель лидерства была предложена Фредом Фидлером. Фидлер предполагал, что эффективность группы зависит от того, насколько стиль взаимодействия лидера с его подчиненными соответствует степени его контроля и влияния на эту группу. Базовый стиль лидерства, присущий каждому человеку, представляет собой ключевой фактор его успеха как лидера. Поэтому Фидлер попытался определить и этот базовый стиль. Он разработал анкету оценки наименее предпочитаемого сотрудника (least preferred coworker questionnaire — LPC) содержащую 16 пар антонимичных прилагательных. Цель LPC — определить стиль лидера (ориентированный на задачу или ориентированный на человеческие отношения). Респонденту предлагается вспомнить всех людей, с которыми ему приходилось работать, и описать человека, работа с которым была ему наименее приятна, оценив каждую из 16 пар антонимичных прилагательных, характеризующих этого человека, по шкале от 1 до 8 баллов. Фидлер полагал, что то, как респонденты оценивают своих коллег, говорит о них самих больше, чем о людях, которых они оценивают. Если наименее предпочитаемый сотрудник описывался в относительно положительных тонах (высокая LPC-оценка), данный респондент заинтересован в хороших отношениях со своими

коллегами. В то же время, если респондент описал наименее предпочитаемого сотрудника в отрицательных тонах (низкая LPC-оценка), значит, он заинтересован главным образом в производительности, и Фидлер отнес бы его к категории людей, ориентированных на задачу. [8]

Фидлер исходил из того, что лидерский стиль человека строго определен, т.е. ориентирован либо на человеческие отношения, либо на задачу. Это предположение играет очень большую роль. По сути оно означает, что, если какая-либо ситуация требует лидера, ориентированного на задачу, а человек, исполняющий роль лидера, ориентирован на человеческие отношения, нужно изменить либо ситуацию, либо лидера.

После того как базовый стиль лидерства определен, необходимо удостовериться в том, что лидер соответствует имеющейся ситуации. Фидлер выделял три ситуационных фактора (рис 1.6).

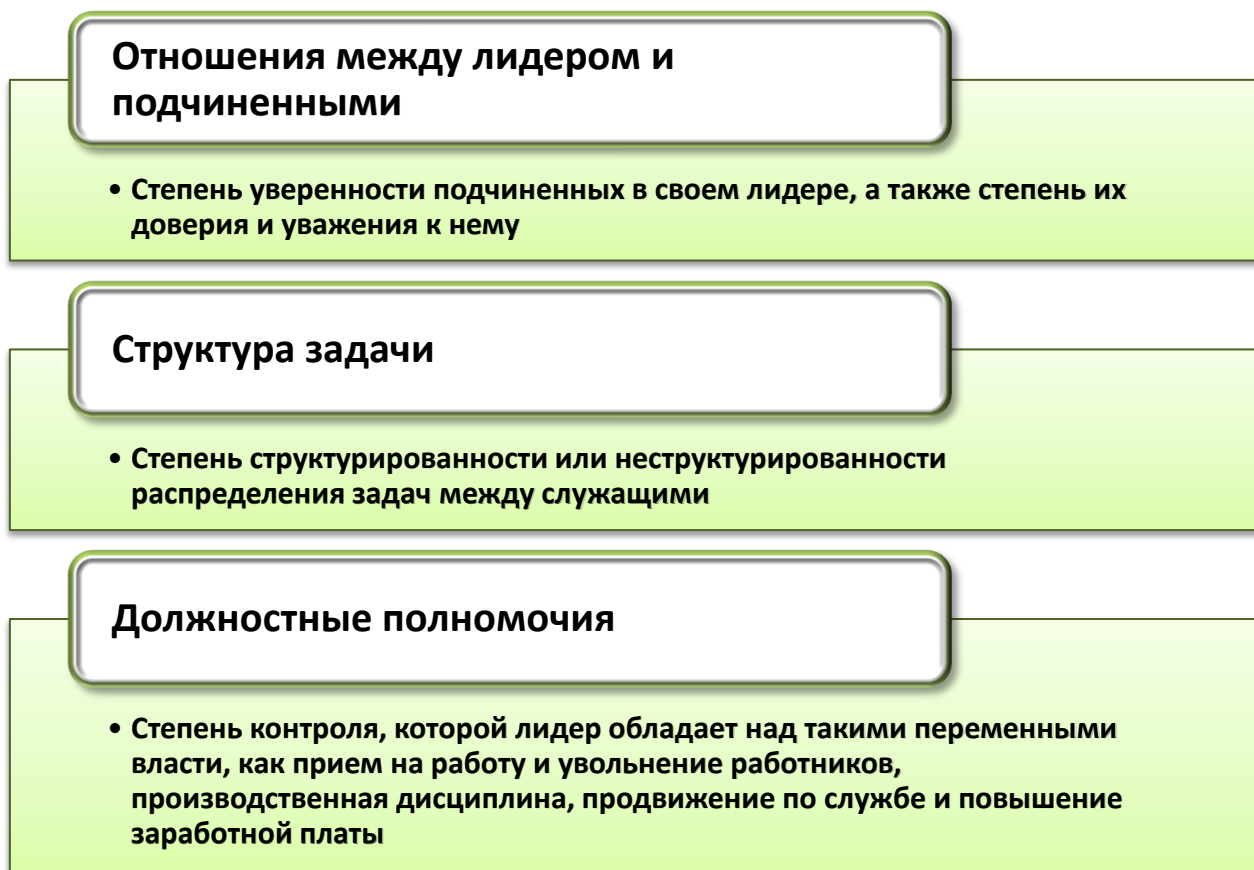


Рисунок 1.6 — Ситуационные факторы [9]

Следующий этап в модели Фидлера — это оценка ситуации с точки зрения указанных трех ситуационных переменных. Отношения между лидером

и подчиненными могут быть хорошими или плохими, структурированность задачи — высокой или низкой, а должностные полномочия — сильными или слабыми. Фидлер утверждал: чем лучше отношения между лидером и подчиненными, тем лучше структурирована работа, и чем сильнее должностные полномочия лидера, тем больше его влияние. В целом, сочетание указанных трех ситуационных переменных определяет восемь различных ситуаций, в которых может оказаться лидер. Зная, как человек представляет себе наименее предпочитаемого сотрудника, и располагая оценками трех ситуационных переменных, с помощью модели Фидлера можно привести их во взаимное соответствие и обеспечить тем самым максимальную эффективность лидерства. [8]

Имея показатели LPC и классификацию конкретных ситуаций, Фидлер пришел к выводу (рис. 1.7), что лидер, ориентированный на задачу, эффективно действует в «очень неблагоприятной» и «очень благоприятной» ситуациях. Лидер, ориентированный на человека, успешней действует в «переходных» ситуациях. Потом необходимо соединить нужного лидера с нужной ситуацией. Другой вариант – изменить саму ситуацию, например, усилить или ослабить власть лидера, повысить или понизить структурированность работы. [9]

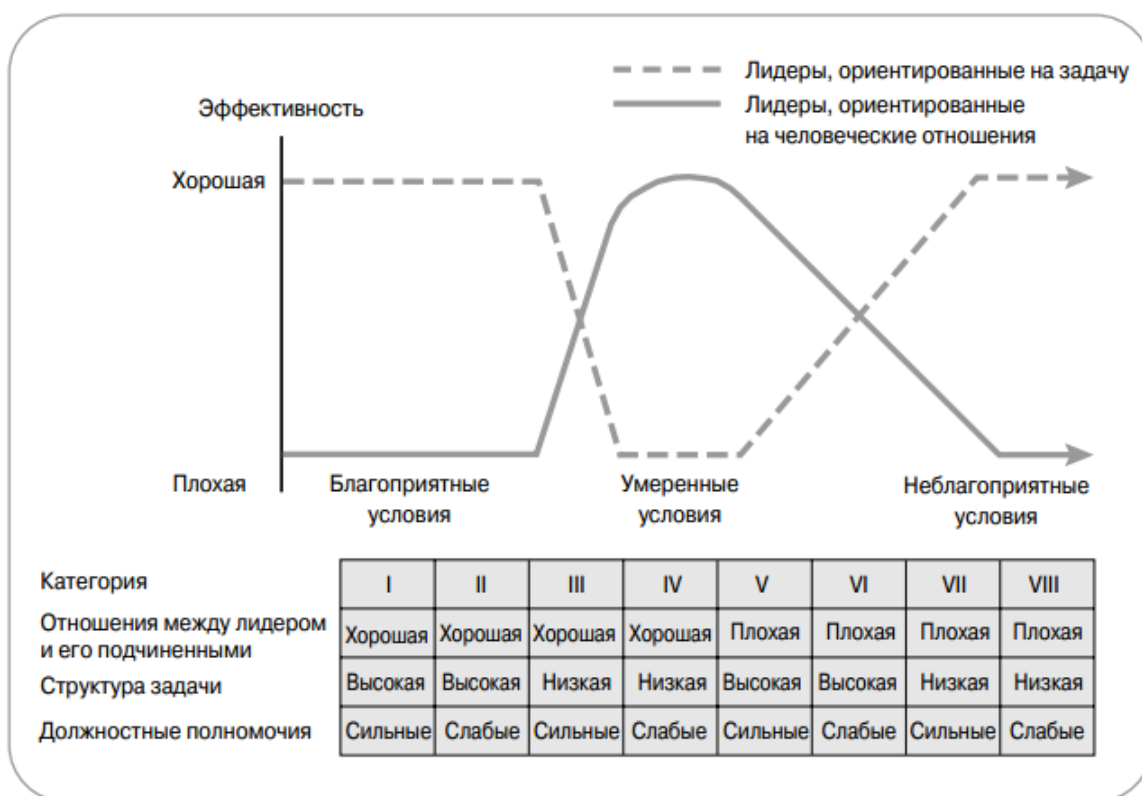


Рисунок 1.7 — Выводы, сделанные на основе модели Фидлера [8]

Многочисленные исследования в целом подтверждают достоверность модели Фидлера. Однако существуют пока еще нерешенные проблемы с оценкой наименее предпочитаемого сотрудника и практическим применением модели Фидлера. Например, логика, лежащая в основе оценки наименее предпочитаемого сотрудника, понята не до конца; исследования показали, что оценки, выставленные респондентами, не отличаются стабильностью. Кроме того, ситуационные переменные достаточно сложны, и специалисты-практики, пытающиеся оценить их, сталкиваются с немалыми трудностями. На практике бывает нелегко определить, насколько хороши отношения между лидером и подчиненными, насколько структурирована задача и сильны должностные полномочия лидера. [8]

Таким образом, особенность всех ситуационных теорий лидерства в том, что лидеру необходимо четко понимать в какой ситуации он находится. То есть адекватный выбор стиля зависит от конкретной ситуации: лидеру необходимо уметь выбирать стратегию, которая лучше всего подойдет для реализации той или иной цели. Согласно данным теориям, наиболее эффективными лидерами

можно считать тех, кто способен адаптировать свой стиль лидерства к ситуации. Но, каким образом должен вести себя лидер в каждом конкретном случае рассматривают поведенческие теории лидерства.

1.3 Поведенческие теории

Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств. Однако исследования показали, что лидеры различались между собой по выделенным качествам и по-разному проявляли себя в зависимости от ситуации и, следовательно, имеют разное поведение.

В данной статье мы рассмотрим лидерские теории, направленные на выявление эффективного поведения лидера.

Исследователями Мичиганского университета было исследовано поведение лидера. Удалось обнаружить два типа поведения лидера. Поведение, ориентированное на работника, направлено на межличностные отношения и потребности подчиненных. Поведение, ориентированное на работу, направлено на выполнение работы.

Одновременно похожую работу провели и в Университете штата Огайо. Было так же выявлено два типа поведения. Первая характеризовалась под словом «внимательность», направленного на проявление заботы о чувствах работников, взаимное доверие, открытость общения и уважение. Вторая категория — «инициирование структуры», которая определялась как поведение, направленного на достижение целей, определение задач и управление деятельностью подчиненных. Две основные категории поведения лидера, выявленные в исследовании Мичиганского университета, были очень схожими с теми, которые были выявлены независимо в исследованиях, проводившихся в штате Огайо. [10]

Результаты обоих исследований (табл. 1.2) говорят о том, что поведение, ориентированное на работу (инициирование структуры) больше

связано с показателями выполнения работы, тогда как поведение, ориентированное на работника (внимательность), теснее связано с показателями удовлетворенности работников.

Таблица 1.2 — Результаты исследования университетов [10]

	Ориентация на людей	Ориентация на здания
Университет Огайо	Внимательность	Инициирование
Университет Мичигана	Ориентация на сотрудников	Ориентация на работу

Ориентация и на людей, и на задания является основополагающей единицей в поведении человека, которая отражает, главным образом, успешность компании. Важно, так же отметить, что эти две составляющие были изучены двумя независимыми исследованиями, которые дали одинаковые результаты. Это наводит на мысль, что данные типы поведения являются базовыми.

Напрашивается вопрос: какой тип поведения из них эффективнее всего? Конечно, это совмещение того и другого. Но, как это происходит. Есть несколько вариантов. Во-первых, в зависимости от ситуации, в которой находится человек. То есть, он меняет формы поведения при необходимости. Во-вторых, возможно проявление сразу обоих типов лидерства. Лидер, ориентированный на задания, сначала ставит перед подчиненными сложные задачи, потом добивается их исполнения. Напротив, лидер, ориентированный на сотрудников, ставит также высокие планки, но помогает подчиненным в его выполнении.

Лидер, в значительной степени ориентированный и на людей, и на задания, будет совмещать оба стиля в большинстве ситуаций. Такой тип поведения, в какой-то степени, является универсальным. То есть, подходит не под одну конкретную ситуацию, а все в целом. Но, проблема здесь заключается в том, как именно нужно совмещать эти два типа поведения.[10]

Дугласом МакГрегором были предложены теория «Х» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон (рис. 1.8).

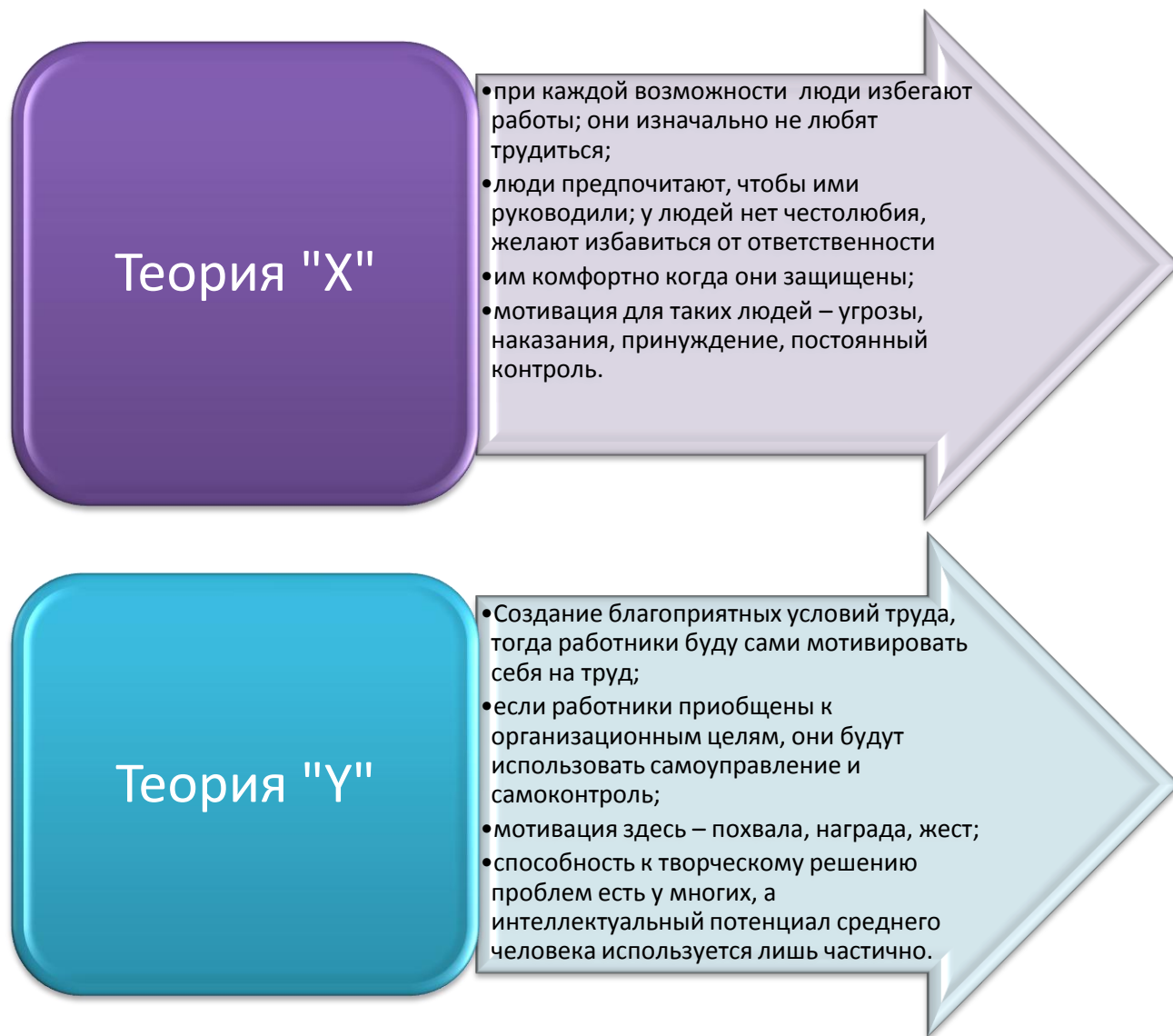


Рисунок 1.8 — Теории «X» и «Y»

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели для каждого работника, чтобы было понятно и им и легче было контролировать руководителю.

По-настоящему демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль,

характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью. [11]

Достаточно полное описание стилей руководства было предложено Р. Лайкертом. За основу он брал руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между которыми расположены остальные типы лидерского поведения (рис. 1.9).

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рисунок 1.9 — Стили руководства [12]

В системе 1 все решения принимаются самим руководителем. Коммуникации осуществляются «сверху-вниз» уже в готовом варианте. Мотивация подразумевает – угрозы, принуждение, наказание, страх.

Система 2 в отличие от первой, предполагает незначительную долю доверия. То есть часть вопросов делегируется вниз, но само решение выносит руководитель сам.

В системе 3 руководство проявляет значительное, но не полное доверие к своим подчиненным. Основные вопросы решаются так же наверху, но частные делегируются вниз. В качестве вознаграждения, появляется возможность у работников участвовать в принятии решений.

Система 4 строится на полном доверии. Именно оно является самым благоприятным. Поток коммуникаций идет не только сверху вниз, но и по горизонтали. Процесс принятия решений носит здесь групповой характер: он рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Работники мотивируются посредством участия в процессе принятия решений, касающихся определения целей организации, форм стимулирования и методов организации труда.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание прежде всего человеческим аспектам

проблем, стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на взаимопомощи.

В целом поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения. Задача организации представлялась не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми. Поведенческий подход заложил основы для классификации стилей руководства, направил усилия менеджеров на поиск оптимального стиля, однако уже в начале 1960-х гг. стал рассматриваться как ограниченный, так как не учитывал целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной ситуации. [12]

Итак, рассмотренные теории, несомненно, вызывают интерес для изучения. Благодаря исследованиям, которые проводились учеными, наука об управлении значительно продвинулась вперед. Вместе с этим, имеются как достоинства, так и недостатки каждой из них. Управление, как и лидерство в некоторой степени является искусством. Возможно, это и есть причина тому, что ученые не смогли разработать полностью универсальную модель лидерства.

Для того, чтобы точно и наглядно представить кто такой лидер и какие у него функции, необходимо рассмотреть его роли.

2 Роль неформального лидера

2.1 Понятие неформального лидера

Лидер есть в каждой группе. Это может быть человек, которого назначили официально, а может лидер и не занимать никакого официального статуса, но по факту руководить коллективом, благодаря особым навыкам и умениям. Руководитель, занимая первую должность, не обязательно становится лидером. [13]

Неформальный лидер — это работник, который не наделен официальной должности в области управления, но из-за своих личностных качеств, сочетающиеся с жизненным опытом, занимает определенное (особое) положение в коллективе. Его влияние на работников действует сильнее, чем официального руководителя. Такой лидер появляется спонтанно. [14]

Зарождение неформального лидера может происходить по разным причинам. Например, если руководитель не в состоянии, силу ряда причин, воздействовать на подчиненных (в конфликтной обстановке), то тут важно появление неформального лидера: его задача — устранить конфликты, успокоить коллектив, наладить отношения между сотрудниками и снять атмосферу напряженности и нервозности. Так, он получает уважение и признание коллег, наделяется руководящими функциями в принятии решений о распоряжении коллективными ресурсами.

Распознать неформального лидера можно по нескольким критериям — это присутствие в коллективе, цитирование его высказываний, реакция на него его членов, ссылок на его слова, частота упоминаний о нем, следование его советам и указаниям.

В большинстве случаев неформальный лидер является незаменимым и ценным специалистом на своем месте, ведь профессиональные качества являются важной составляющей его авторитета.

Неформальные лидеры обладают характерными качествами (рис. 2.1):

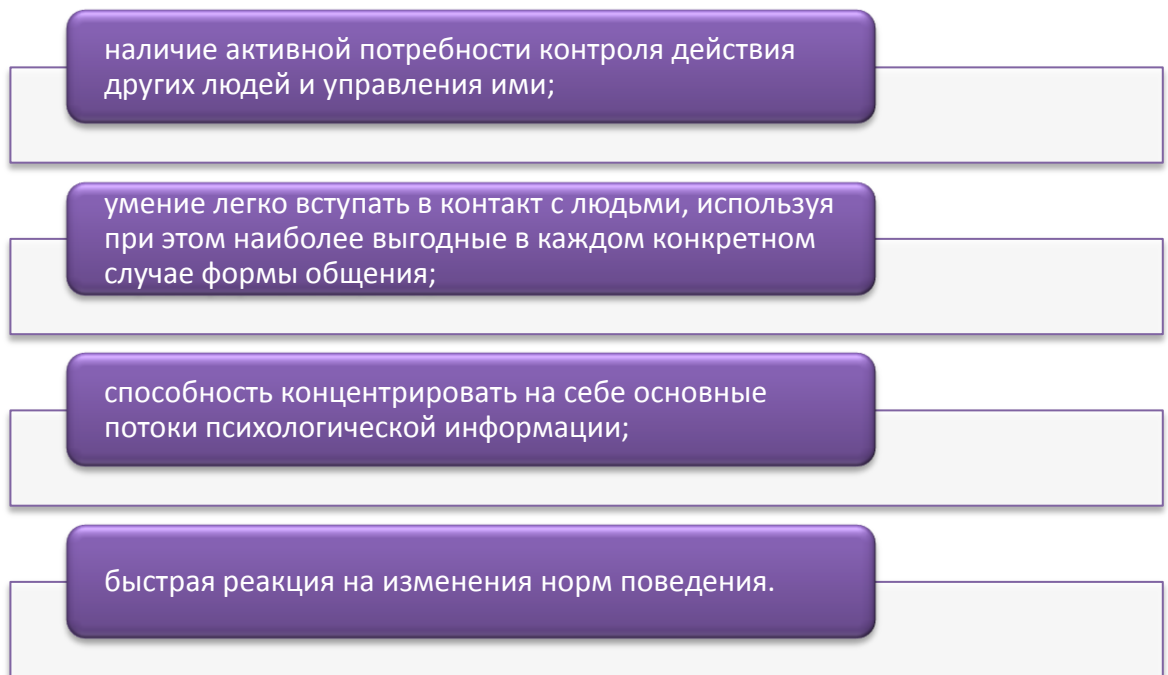


Рисунок 2.1— Характеристики неформального лидера

В общем виде функции можно представить в двух направлениях:

Во-первых, он устанавливает доброжелательные взаимоотношения в группе, ответственность, взаимопонимание, но может устанавливать и негативные формы поведения в группе: агрессивность, обособленность, стяжательство и пр.

Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Основные функции, которые выполняет лидер (рис. 2.2) [15]:

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ФУНКЦИЙ ЗАДАЧ

- эта функция может реализовываться как формальным, так и неформальным лидером. Как правило, распределение сферы ответственности – это задача формального руководителя. Бывает, что власть формального руководителя слаба, или он не разбирается в системе взаимоотношений в коллективе. Тогда ему на помощь приходит неформальный лидер

ВСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ГРУППЕ ПЕРЕХОДИТ НА ЛИДЕРА

- общее мнение, как говорилось выше, высказывает неформальный лидер и вся ответственность за принятое решение, лежит на нем. Таким же образом получается и с формальным лидером

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ И СРЕДСТВ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

- как правило, формальный лидер осуществляет эту функцию с четким регламентом предприятия, в свою очередь неформальный лидер руководствуется своим опытом, берет во внимание интересы коллектива, а уже потом — компании

КОНТРОЛЬ ПОВЕДЕНИЯ КАЖДОГО РАБОТНИКА

- может быть в сфере влияния как формального, так и неформального лидера. Зачастую, формальный лидер отвечает за контроль выполнения заданий, а неформальный за реализацию внутриколлективных задач, возможно не связанных с производством

ОБЪЕДИНЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ, ЖЕЛАНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ КОЛЛЕКТИВА

- здесь, в основном, и проявляется вся сущность неформального лидера, в его способности уметь сплотить коллектив, объединить, выразить общее мнение, направить на достижение цели

ВЫСТУПАЕТ ЭТАЛОНОМ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ

- эту функцию также разделяют оба лидера. Но здесь решают уже сами работники, к какому эталону они больше всего склоняются

Рисунок 2.2 — Основные функции лидера

Мотивация, которую реализует лидер, существенно отличается от мотивации руководителя. Здесь лидер использует взгляды, жесты или слово. К лидеру добровольно и не всегда осознанно присоединяется большинство членов группы. Приказы, выговоры, беседы, начальства могут оказать намного меньше влияния на работника, чем один взгляд или жест неформального лидера.

Методы воздействия лидеров на группу зависят от характеристик работников в целом. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа требует от лидера способность выражать интересы группы. Именно после этого, коллектив не просто идет за лидером, но и желает этого. [16]

Существует несколько способов взаимодействия неформального лидера и группы. Первый из них — «Отсвет от звезды». Применяется в том случае, когда в коллективе появляется новый работник, которому очень сложно адаптироваться среди других. Суть его заключается в том, что лидеру поручается задание совместно с этим самым новым работником. В данном случае важно продумать такую мотивацию сотрудничества, чтобы оно воспринималось коллегами как необходимое для решения соответствующей задачи. При успешном взаимодействии популярность лидера частично передаётся работнику и отношение коллег меняется в лучшую сторону.

Статус нового работника может повыситься благодаря каким-либо достижениям «вовне». Здесь уже задача лидера — постоянно информировать об этом остальных членов коллектива. [17]

Наконец, понимание причин отверженности и изолированности отдельных членов группы требует анализа. Важно выяснить, в чем причина: в определенных личностных особенностях человека, особенностях и традициях семейного уклада, низкой самооценке, вызванной негативным прошлым опытом общения, и т. д."

Следующий способ взаимодействия неформального лидера и группы — «общий враг».

Нахождение внешнего врага: это помогает группе забыть внутренние раздоры и сплотиться в борьбе или в организации общего мнения группы. [18]

Что же сплачивает людей? Для формирования командного духа и сплоченности в коллективе необходим хотя бы один общий мотив. Таким мотивом может быть общий враг-конкурент или «вкусная», большая и ресурсная цель, которая даст блага каждому сотруднику. Если лидер сумеет

показать и доказать сотрудникам, что через достижение больших целей организации каждый из них получит свой «большой куш», то люди будут с энтузиазмом работать за меньшие сегодняшние деньги, но за большие будущие. Только вот доказательство возможности будущего благосостояния — это серьезная работа руководителей и владельцев бизнеса. [19]

И, наконец, третий способ, заключается в том, что работники с большим энтузиазмом выполняют задания и поручения, исходящие от лидера, нежели от руководителя. Так как группа полностью доверяет и поддерживает решения лидера. Поэтому опытный руководитель должен поддерживать хорошие отношения с неформальным лидером, воздействуя, таким образом, на работников. Такая стратегия широко используется руководителями, которых поставили возглавлять незнакомый коллектив.

Итак, как видно из выше сказанного, роль неформального лидера очень высока и важна. Благодаря его способностям - умело вести за собой людей, зависит благополучие не только отдельного коллектива, но и организации в целом.

2.2 Теория команд (поведенческие роли)

Сложность роли лидера, находящегося в стадии — становления, может быть раскрыта путем рассмотрения тех многообразных ролей, которые входят в позицию лидера.

Занимая установленные позиции в группе, обладая определенным статусом и играя соответствующие роли, члены группы реализуют в своей деятельности те или иные функции. Как правило, каждый член группы выполняет несколько функций. При этом, чем выше его позиция и статус, тем больше функций приходится ему выполнять. Естественно, лидер, занимая главенствующее положение в структуре группы и обладая наивысшим статусом, исполняет наибольшее число ролей и реализует наибольшее количество функций.

Лидер как администратор. Заключается в наблюдении за исполнением функций других членов группы.

Лидер как планировщик. Лидер сам выбирает способы и методы выполнения целей и задач организации. Он так же должен смотреть в будущее не только на ближайшую перспективу, но и далеко вперед.

Лидер как политик. Лидер устанавливает цели и задачи группы, а так же дальнейшую стратегию.

Лидер как эксперт. Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту.

Лидер как представитель группы во внешней среде. Лидер представляет интересы всей группы, поэтому им важно кто именно будет стоять в лице лидера.

Лидер как регулятор отношений внутри группы. Лидер координирует коммуникативные связи внутри группы.

Лидер как пример. В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т. е. обеспечивает их наглядным указанием того, кем они должны быть и что они должны делать. Командир отделения, который храбро ведет своих солдат в бой, служит именно таким примером.

Лидер как символ группы. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и внешним отличиям от остальных индивидуумов. Члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении (например, члены масонских лож, политических партий, клубов и т. д.).

Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность. Все решения группы представляет лидер, собственно он и берет на себя всю ответственность.

Лидер как «отец». Большинство функций лидера интегрируются в одну роль – «отца». Настоящий лидер — это фокус всех положительных

эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности.

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива. [20]

2.3 Взаимоотношения лидер-менеджер

Неформальный лидер может стать как серьезной проблемой, так и надежной опорой для руководителя. В зависимости от влияния неформального лидера на коллектив можно выделить конструктивных и деструктивных лидеров (рис. 2.3).

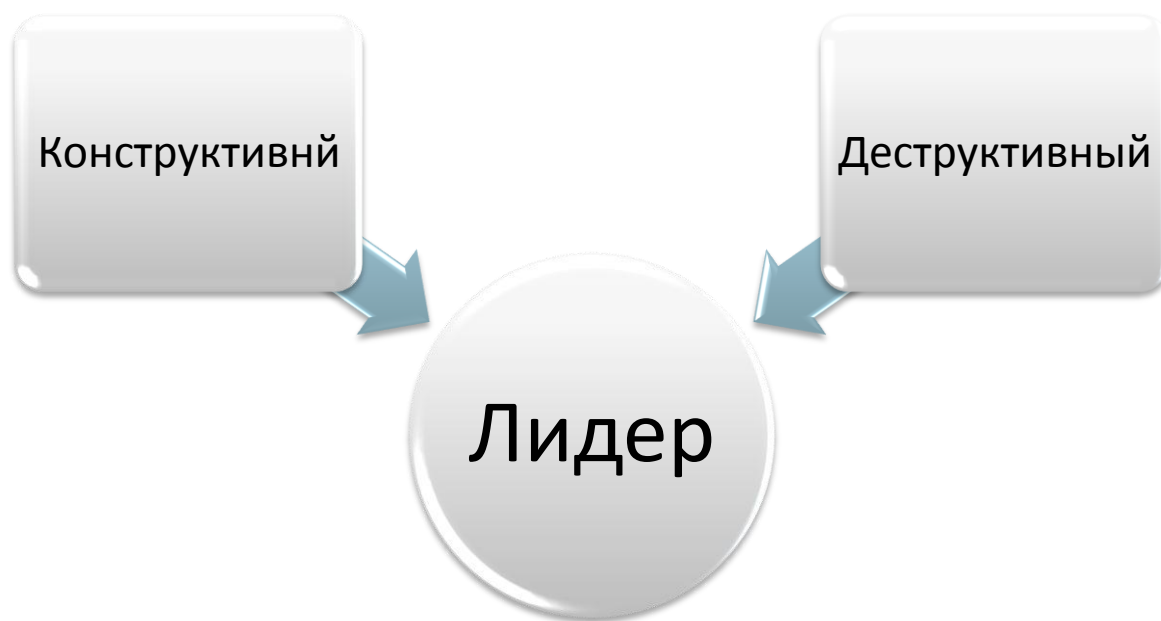


Рисунок 2.3 — Виды лидеров [21]

Неформальные лидеры конструктивного типа влияют на организацию и работу коллектива положительно. Они инициируют обмен информацией, способствуют реализации общих интересов, помогают в адаптации новых сотрудников и создании корпоративной культуры.

Неформальные лидеры деструктивного типа используют свое влияние, чтобы саботировать решения руководителя, противостоять изменениям, могут подрывать авторитет руководителя, ставить под сомнение его распоряжения, снижая эффективность работы и мотивацию сотрудников. Уволившись с места работы, они могут увести за собой часть коллектива.

Если «теневой авторитет» приносит компании одни неудобства и даже убытки, от него хочется быстрее избавиться. Но это далеко не лучший метод. Неформальный лидер уже приобрел сторонников среди персонала, сформировал определенную точку зрения и оценку действий руководства, и скоропалительное увольнение может лишний раз подтвердить его «правоту». К тому же такой радикальный шаг может вызвать потерю ценных кадров: лидер способен увести за собой целую команду, а это означает серьезный сбой функционирования компании, для которой найти хороших специалистов не так просто.

Директору в этой ситуации необходимо как можно быстрее восстановить функции и коммуникации, «перехватить» функции у неформального лидера. Например, начали распространяться слухи — директор должен подробнее информировать подчиненных; недостаток общения — устроить корпоративное мероприятие и т.д. Главное же — постоянно держать обратную связь с сотрудниками, иначе влияние «неформала» будет усиливаться не по дням, а по часам. [21]

В большинстве случаев неформальный лидер является ценным и незаменимым на своем месте специалистом, ведь профессионализм — важная составляющая его авторитета. Важно трезво оценить ситуацию и причину деструктивных действий сотрудника. Необходимо разобраться — дело заключается только в личностных качествах лидера или же в политике руководства, что не находит по каким-то причинам поддержку коллектива. Необходимо способствовать налаживанию отношений: в каждой конкретной ситуации нужно узнать мотивы этого человека. Лидер должен чувствовать, что его опыт и знания будут востребованы. Нужно быть очень жестким в рабочих

вопросах и одновременно очень мягким в личных. Важно не дать коллективу повода думать, что «серый кардинал» имеет больше прав и привилегий, чем остальные. Отношения должны быть совершенно прозрачны для всех сотрудников.

Можно разрушить цепочку «лидер-последователь» путем перераспределения функций, перевода неформального лидера в другие отделы и сокращения коммуникаций. Эффективный вариант: так сильно загрузить его работой, чтобы ни о чем другом думать было некогда. Еще один способ: переориентировать лидера – приблизить его к руководству, проявить к его мнению особое внимание, назначить на руководящую должность – он может превратиться в партнера и посмотреть на работу начальства другими глазами.

Поскольку неформальный лидер очень хорошо чувствует атмосферу и настроение коллектива, он окажет неоценимую помощь в вопросах, связанных с психологическим климатом в организации. Его потенциал может быть использован в ряде случаев, таких как:

- 1) сплочение команды для решения стоящих задач;
- 2) улучшение морального климата в команде;
- 3) разрешение споров, конфликтов;
- 4) инициатива в выдвижении новых идей;
- 5) повышение дисциплины.

Может ли руководство вырастить неформального лидера искусственно, «под себя»?

Неформальный лидер есть в любом коллективе: в любой постоянной группе людей естественным путем выделяется лидер — личность энергетически сильнее, активнее, готовая взять ответственность, принять решение. Это человек, за которым в экстремальной ситуации пойдут люди. Поэтому руководитель не может воспитать неформального лидера «с нуля», но может выделить в коллективе личность, которая уже имеет такие задатки, и просто развивать их дальше, ориентируя человека на путь конструктивного сотрудничества.

Случаи, когда растить неформального лидера может быть оправдано:

1) руководитель планирует «вырастить» преемника, т.е. он сам собирается занять более высокую должность и хочет поставить кого-то на свое место;

2) руководитель планирует разделить свой отдел на две части, поэтому необходимо, чтобы кто-то возглавил вторую команду;

3) руководитель целенаправленно «воспитывает» лидера, который будет «засланным казачком» и докладывать руководителю о настроениях и ситуациях в коллективе и за счет своего персонального влияния (которого нет у самого руководителя) влиять на коллектив (необходимым руководителю образом, конечно).

Во избежание появления деструктора в коллективе необходимо уделять постоянное внимание групповым процессам. Сотрудников с лидерскими качествами нужно распознать как можно раньше и сразу же привлечь к себе в союзники. Лучшими методами взаимодействия здесь является общение на равных, наличие ответственных задач и материальных стимулов. Направив энергию лидеров в конструктивное русло, можно получить незаменимых сотрудников, которые смогут контролировать настроение всего коллектива.

[22]

В современной динамичной экономике и быстро меняющейся бизнес - среде руководителю уже недостаточно быть просто менеджером. Чтобы достичь более значительных успехов, нужно быть одновременно и менеджером, и лидером, умело переплетая их функции.

Основные компетенции менеджера: управление подчиненными; планирование (планирование действий, постановка целей и задач); контроль (табл. 2.1).

Основные компетенции лидера: объединение людей; определение направления; мотивация и побуждение (рис. 2.4).

Менеджер	Лидер
<i>Источник власти</i>	
Должность	Личность
<i>Фокус</i>	
Организация	Люди
<i>Отклик у подчиненных</i>	
Пользуется уважением	Его любят
<i>Выполнение обязательств</i>	
Четко выполняет свои обязанности	Неординарно подходит к выполнению задания
<i>Развитие процесса</i>	
Поддерживает процесс	Дает толчок к дальнейшему
<i>Приоритетность</i>	
Системность в приоритете	Люди в приоритете
<i>Способ мышления</i>	
Рациональность	Эмоции и рациональность
<i>Уровень контроля</i>	
Обязательный контроль	Обязательно доверие
<i>Способ дальнейшего действия</i>	
Действие по плану	Действие по видению
<i>Цели</i>	
Преследует цели компании	Преследует собственные цели
<i>Способ влияния на подчиненных</i>	
Обязывает	Вдохновляет
<i>Поведение</i>	
Администратор	Инноватор

Рисунок 2.4 — Сравнительный анализ компетенций лидера и менеджера

Успешный лидер-менеджер организации — человек, который успешно соединяет как лидерские, так и менеджерские качества. В роли менеджера лидер осуществляет свои полномочия и статусную власть для эффективного принятия решения, а как лидер влияет на подчиненных для выполнения целей организации. [23]

Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в современных условиях.

Задача менеджера по отношению к людям - быть лидером. Цель менеджера - сделать продуктивными специфические знания и сильные стороны каждого человека. На самом деле разница между лидером и менеджером не настолько резкая, и для чтобы вести свою компанию к успеху нужны оба в одном лице: лидер создает возможности, а менеджер превращает их в

осязаемые результаты. Как менеджер, ты должен следить за тем, чтобы работа была сделана, и как лидер, ты должен заботиться о людях, которые ее делают.

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Основная задача менеджера – делать коллективную работу. То есть сотрудничать с подчиненными, а никак не запугивать. Ему важны интересы всей организации. Он хочет сбалансировать интересы всей компании: директоров, других менеджеров, работников. [24]

Не каждый лидер может быть менеджером и наоборот. В современных условиях руководители осознают, что им необходимо развивать и лидерские качества. Так как именно таким образом, возможно эффективно управлять всей организацией. Поэтому лидерство является важнейшей составной частью тех ролей, которые менеджеры выполняют в 21 веке.

Как видно, задача совмещения лидера и менеджера в одном лице трудновыполнима, а для людей, которые в течение жизни не развивали лидерские качества - и вовсе невыполнима в долгосрочной перспективе. Тем не менее, это можно компенсировать, устанавливая благотворный контакт между неформальным лидером и менеджером. Да и сами менеджеры при должном внимании к своим подчинённым могут стать лидерами. Главное здесь не упускать важный фактор лидерства, которым часто пренебрегают, считая его чем-то абстрактным и сугубо теоретическим и не придавая ему особого значения. [25]

В настоящее время для лидерства особенно важно умение менеджера предложить персоналу тот привлекательный «Образ» (vision), который способен обеспечить наибольшую эффективность работы и результатов. Кроме прекрасного «Образа», менеджер должен уметь показать и предложить методы и средства обеспечения эффективного управления вниманием, значением образа, доверием к «образу» и себе и управления собой во имя предложенного образа.

Современные менеджеры-лидеры - это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, на использование культурно-этических инструментов руководства.

Новый лидер-менеджер имеет авторитет, зависящий от подчиненных, а не от его официально назначенной должности. Опыт ведущих фирм убеждает в том, что авторитет - это высокий профессионализм и стремление к современному стилю управления. Говорится о том, что управленцы должны вести себя так, чтобы работники чувствовали свою значимость в пределах всей организации. [26]

Таким образом, человек, желающий стать лидером, должен обладать определенными качествами, которые помогают ему добиться высоких результатов.

Лидер выполняет множество социальных ролей, каждая из которых требует наличия конкретных знаний, навыков.

Во взаимодействии руководителя с лидером первому необходимо уметь контактировать, ведь лидер оказывает определенное влияние на коллектив или на какую-то часть его членов. И для пользы дела его предпочтительнее иметь в числе союзников, чем в ряду противников. Если руководитель ориентируется на интересы дела и успехи коллектива, то он должен поощрять лидерство. И не только поощрять лидерство, но и самому включаться в этот процесс. Успех в нем важен не только лично для руководителя, он нужен коллективу, чтобы ощутить уверенность в достижимости поставленных целей.

3 Анализ поведения лидера

Теории лидерства не имели бы такого влияния на теорию управления, если бы не реальные примеры лидеров компаний, которые оказывали и оказывают влияние на развитие своих компаний и подчиненных. В данной главе мы рассмотрим поведение руководителей крупных отечественных и зарубежных компаний и определим их стиль как управленческий или лидерский. В нашу выборку попали руководители ТОП 100 зарубежных и отечественных компаний.

3.1 Характеристики лидеров России

Мы отобрали руководителей крупных российских компаний таких как: Плешакова О.А., Миллер А.Б., Тиньков О.Ю., Трубников А., Мельников, В.

Плешакова Ольга Александровна - Генеральный директор авиакомпании «Трансаэро». (21 мая 2001 — 31 августа 2015).

Обладает аналитическим мышлением, может грамотно организовать процесс, быстро вникает в детали и нюансы – оперативный руководитель. Управлять авиакомпанией было занятие не простое, особенно если учесть, что, в большинстве руководителями являются мужчины. После назначения происходили глобальные организационные изменения, реорганизация различных бизнес процессов, менялась команда топ-менеджеров. Исполнять обязанности генерального директора всей группы компаний в непростой период доверили женщине, так как, в отличие от большинства мужчин-руководителей, она не проявляла амбиций стать первым лицом компании. Она просто выполняла свою работу и несла ответственность за принятые решения, чтобы компания могла работать и развиваться дальше. [27]

При новом гендиректоре «Трансаэро», чуть ли не единственная авиакомпания в мире, которой удалось не только не потерять, но и увеличить объёмы перевозок, расширить сеть маршрутов, нарастить парк воздушных судов.

Она обладает той дальновидностью, благодаря которой принимала всегда нестандартные, но, как показывало время, абсолютно правильные решения как по развитию авиакомпании в целом, так и по построению собственной сети маршрутов и по формированию уникального для России парка воздушных судов.

Ольга Александровна придаёт большое значение вопросам социальной ответственности бизнеса. Помимо перевозок с Дальнего Востока, авиакомпания являлась участником ряда социальных программ. [28]

Основной принцип её успеха — не оглядываться на конкурентов — «неважно, где окажутся другие, важно, где окажешься сам». Конкуренция — это ни в коем случае не борьба и не противодействие, а действие, направленное на познание и развитие.

Ольга Александровна по-настоящему хороший руководитель. Главное для нее — результат. [29]

Алексей Борисович Миллер — российский экономист, государственный деятель. Председатель правления и заместитель председателя совета директоров ПАО «Газпром». Кандидат экономических наук.

По характеру педантичен в отношении к подчиненным деспотичен, нетерпим к чужому мнению. Будучи сам трудоголиком, работающим по четырнадцать часов в сутки, заставляет работать в подобном режиме и остальных. Очень осторожен, любит перестраховаться. Он несет ответственность за деятельность организации в целом, ведет мониторинг внешней среды и анализируют события, в ней происходящих, отвечает за разработку целей организации, определяет стратегии их достижения, а также принятие первостепенных и значимых решений для всего «Газпрома» — это и есть истинный руководитель.

В жизни Алексей Борисович Миллер всегда руководствовался и продолжает руководствоваться двумя правилами: никогда не высывайся и начальник всегда прав. Благодаря этому он сумел сделать головокружительную карьеру. [30]

За время правления Миллером «Газпром» стал глобальным энергетическим бизнес-лидером в мире. Газовый гигант получил крупные активы в нефтяном и энергетическом секторе, укрепил свои позиции в экспортном направлении, создал хорошие экономические связи с итальянскими и немецкими компаниями, начал реализовывать проекты по диверсификации поставок. При этом Миллеру удалось ликвидировать фактическую конкуренцию «Газпрома» в газовой сфере. [31]

Олег Тиньков – предприниматель.

По праву является одним из самых известных и уважаемых российских предпринимателей. Олег Тиньков известен как серийный предприниматель — за свою карьеру он сделал несколько бизнесов с нуля в разных сферах, а потом успешно продал их. Помимо предпринимательской деятельности любит спорт. Автор двух книг о бизнесе и собственной передачи о предпринимательстве. Активно продвигает идеи предпринимательства в России. [32]

Родился 25 декабря 1967 года в городе Ленинск-Кузнецкий Кемеровской области. Город был промышленным, именно поэтому, практически вся его семья имела рабочие профессии шахтеров. Путь родственников Олегу пришелся не по вкусу, ведь будущий бизнес гигант уже тогда задумывался совсем о другом.

Склонность к предпринимательству была в крови, и поэтому известный бизнесмен, будучи еще совсем юным, интересовался коммерцией и изучал всевозможные виды заработка.

Санкт-Петербург подарил Тинькову бесценные годы обучения в горном институте. За время учебы уже активно реализовывал свои планы на будущее, ведь именно тогда в числе друзей Тинькова числились многие именитые на сегодняшний день предприниматели. Чутью этого человека можно только удивляться, будучи еще студентом в кругу его друзей уже были такие личности как Андрей Рогачев, который известен всем как основатель одной из самых больших торговых сетей «Пятерочка», Олег Леонов, основатель всероссийской

торговой сети по продаже электронной техники «Дикси» и Олег Жеребцов, владелец магазинов «Лента».

Бизнес-биография Олега Тинькова началась еще в студенческие годы с продажи алкоголя в общежитие. Развивалась она так стремительно, что благодаря своим успехам в бизнесе Олег даже оставил горный институт на третьем курсе. Среди видов бизнеса, которые испробовал этот человек на своем пути, великое множество. Так, например в 1992 году после ухода из института им была открыта своя торговая компания, которая реализовывала сингапурскую электронику.

После компании по реализации электроники Тиньковым был реализован проект по открытию в Санкт-Петербурге розничной сети, специализировавшейся на продаже бытовой техники «Техношок» (в последующем «Техносила»).

По прошествии некоторого времени к ним добавились магазины, реализующие продукцию музыкального характера «MusicШок» и компания по звукозаписи «Шоу-Рекордз».

Империя бизнеса Олега Юрьевича стремительно росла, но, несмотря на это, в своем первоначальном созданном виде существовала не долго. Например, в 1997 году Тиньков продал все существующие бизнес проекты и начал заниматься другими. Одним из новых детищ бизнесмена стала известная многим фирма, которая специализировалась на изготовлении и реализации пельменей «Дарья». Этому бренду он обязан многими своими успехами на предпринимательском поприще. Разрастаясь, эта фирма начала понемногу обрывать долги, и владелец продал существующий бизнес другому не менее известному бизнесмену Роману Абрамовичу. Как сообщали некоторые источники сумма, вырученная Тиньковым от продажи этого предприятия, составляла около 21 миллиона долларов, на погашение долгов ушло около семи миллионов, остальные числились чистым доходом от продажи.

После продажи торговой марки «ДАРЬЯ», Олег Юрьевич снова начал заниматься самообразованием. Для этого он на некоторое время отправился в

США, где в 2000 году проходил курс по маркетингу (diploma marketing program) в университете Калифорнии.

Тиньков очень скоро вернулся и стремительно ворвался в бизнес-круги, просто наполненный новыми идеями.

Новым детищем, мысли о котором в своей голове Олег Юрьевич зачал, еще будучи в США, он реализовывал как в России, так и за рубежом, в уже ставшей родной Америке. Успешным бизнес-проектом стала пивоваренная компания «Тинькофф».

Пивоварня Тинькофф помимо собственных заводов вскоре обзавелась и сетью ресторанов. Реализация пива под этим брендом продолжается и по сей день как в России, так и в Америке.

Олег Тиньков всегда отличался агрессивной и эксцентричной рекламой, наглость которой, безусловно, привлекает внимание людей. Слоганом данного предприятия стала всем известная фраза «водка без пива, деньги на ветер». Именно этот слоган использовался маркетинговым отделом самой пивоваренной компании. Хотя бизнес стал достаточно успешным, Тиньков продал его в 2005 году фонду Mint Capital за 200 миллионов американских долларов.

После продажи пивоваренной компании наш герой начинает активно заниматься созданием и развитием нового проекта – Банка Тинькофф Кредитные Системы. Именно благодаря этому банку все деловое сообщество заинтересовалось биографией Олега Тинькова. После основания «Tinkoff Credit Systems» Олег получил всемирную популярность.

Бизнес секреты с Олегом Тиньковым — это вероятно, те секреты, которые каждому известны, а именно упорство и сила воли, смекалка и сообразительность. Именно благодаря своей упертости и незаурядному уму Тиньков добился успеха, и наверно не все его проекты стали проектами его жизни, но практически все они работают до сих пор, пусть и под другим началом. Однако именитого отца, давшего им жизнь у них не отнять. Олег Юрьевич не опускал руки и со всеми трудностями всегда справлялся сам, что

дало ему возможность закалить свой характер и методом проб и ошибок найти дело своей жизни. Банк Тинькофф стал не просто новым интернет бизнес-продуктом этого гения, но и делом всей его жизни, которое постоянно доказывает и наглядно показывает, как стать успешным в бизнесе.

Думается, что настоящим секретом этого человека является упорство, которое встроено в каждую его клетку. Многие предприниматели, попадая в трудную ситуацию в жизни, никогда больше не связывают свою жизнь с бизнесом. Все практически, но только не Олег Тиньков, которого по праву можно считать истинным менеджером. [33]

Андрей Трубников — Генеральный директор компании "Первое решение".

Крупнейший отечественный производитель натуральной косметики – компания «Первое решение» Андрея Трубникова. Ее история началась с того, что в 1998 г. выпускник экономического факультета МГИМО вместе с компаньоном-сирийцем наладил выпуск геля для мытья посуды «Волшебница». В покупку формулы геля у московского НИИ «Бытхим» было вложено \$5000, вырученных от продажи автомобиля «Волга». Так возникла компания «Фратти НВ». Производство постепенно расширялось, был налажен выпуск шампуней и в 2002 г. Трубников открыл компанию «Первое решение». В основе нового бизнес-проекта лежало маркетинговое решение: бренд должен быть «с легендой». [39]

«Если создать грамотный бренд, отвечающий желаниям потребителя, возможно, и не совсем осознанным, то не потребуется ни затрат на рекламу, ни особых усилий в продвижении», — утверждает Андрей Трубников. Именно этому принципу он действует и по сей день. Сегодня оборот компании приближается к 20 млн долларов.

По данным ACNielsen, по продажам гелей для душа, пен для ванн, шампуней и бальзамов для волос компания «Первое решение» стабильно входит в группу лидеров рынка наряду с L'Oreal/Garnier, Procter & Gamble, Schwarzkopf & Henkel, Unilever и концерном «Калина».

Главным условием успеха Андрей Трубников считает – найти контакт с потребителем. А именно он следует нескольким правилам: а) не проводить исследования; б) не сегментировать потребителей; в) не следовать диктуемой рынком политике в соотношении цена—качество; г) не давать рекламу. Вместо этого он общается непосредственно с потребителем, изучая его психологию «на местах», и не жалеет сил, времени и денег на дизайн.

В конце 1998 года, в период кризиса, когда Трубников думал, какой бы бизнес открыть на оставшиеся от предыдущей фирмы несколько тысяч долларов, он решил выпускать косметику на основе рецептов сибирских знахарей. Неплохая идея: российские потребители, по мнению экспертов, всегда тяготели к натуральной косметике. Однако на уникальность проект претендовать не мог никак, поскольку в 2002 году на рынке было уже довольно много недорогой, в том числе травяной, продукции. Но он уже влюбился в идею, был убежден в ее перспективности и заразил этим ощущением своих соратников. Присмотревшись к соседям по рынку, он обнаружил их слабое место. Все они были безликими — ни имени, ни истории. Бренды ничего не говорили потребителю и даже не стремились установить с ним контакт. Трубников решил, что ему нужен образ. И этим образом стала потомственная сибирская бабушка, которая гарантирует качество продукта, то есть заботится о каждом, предлагает лучшие рецепты.

Бренд «Рецепты бабушки Агафьи» с самого начала базировался на качестве. Сотрудники компании тщательно отбирали рецепты, консультировались у знахарей, изучали лечебники и справочники. Работали на лучшем сырье, которое могли себе позволить.

«Бабушка» в точности следует Питеру Друкеру, говорившему, что цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными

Только над портретом Агафьи дизайнер работал полгода, тогда как обычно, по словам специалистов, на это уходит неделя-две.

Далее Трубников пытается найти тот самый контакт с потребителем, создавая бренд по крупицам, уделяя внимание каждой мелочи — бумажки на

горлышках бутылок, значки на оборотной стороне, наклейки на этикетке — это все послания целевой аудитории, их покупатель незаметно для себя читает. Тексты на этикетках прорабатывались так же тщательно, как и картинка.

Особое внимание уделяется прямой речи Агафьи — бабушка должна говорить как бабушка, а не как менеджер по маркетингу. Должна чувствоваться искренность в ее словах, без фальши, иначе Трубников понимал, что его продукцию никто не купит.

Трубников был уверен, для того чтобы бренду представилась возможность рассказать о себе, надо, чтобы покупатель обратил внимание на товар, выхватил его взглядом на полке и взял в руки. Поэтому он постоянно изучает точки соприкосновения клиента с продуктом и предпочитает делать это лично. Приходит в магазин, смотрит, как люди выбирают товар. И он начинает анализировать: в какой момент у человека происходит щелчок в голове, чтобы положить его в корзинку? Когда нюхает или когда читает этикетку? Часто бывает, он разъезжает по магазинам, спрашивает сам лично продавщиц о своем товаре. Так тестируют продукцию и другие офисные сотрудники, поэтому отдела маркетинга в компании нет.

Бизнес-концепция Трубникова проста. Компания работает на минимальной марже, 5-10%, но огромные деньги на обороте.

Ключевым для «бабушки», у которой рынок пока не так велик, становится принцип отсутствия рекламы. Это позволяет ей вкладывать достойные средства в развитие. Соотношение цена—качество в сочетании с брендом и стало движущей силой продукции «Первого решения» — в точности по Питеру Друкеру, говорившему, что «цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными». Фактически товар с самого начала продавал себя сам.

Первый и самый важный шаг успеха Трубников считает создание коллектива единомышленников. Он и сейчас тщательно отбирает новых членов команды, которые разделяли бы его принципы: заниматься творчеством без ограничений. Ему удалось найти не просто профессионалов, но и единомышленников. Они, схожи во мнении, что «надо уважать и любить

любого человека, пусть у него в кармане только два рубля, надо постараться порадовать и его. Не бескорыстно, на взаимовыгодной основе. Это и есть бизнес».

За многие годы существования рынка было придумано множество различных способов продвижения товара. Качество, дистрибуция, реклама - эти составляющие успеха известны всем. Но, Андрею Трубникову удалось найти свой эффективный способ продажи - предложить любимившийся товар потребителю. Так как именно любовь производителя может сделать так, чтобы товар продавался сам. Главное он сумел создать особый мир, в котором покупателю комфортно находиться, что-то искать для себя, постоянно что-то изучать.

В каждом продукте есть своя особенность, отличающая от других. Идея, этикетка, упаковка, аромат, уникальность товара – все гармонично соответствует друг другу. Упаковка - это послание покупателю. Образ бабушки, цветовая гамма, текст говорят о заботе потребителей. Именно так начинает работать созданный бренд.

Трубникову удалось доказать потребителям, что все, что он делает, все ради них. «Маркетинг это не статистика с графиками и схемами, маркетинг - это исключительно психология и больше ничего. Любой продукт должен работать на уровне подсознания потребителя» - говорит Андрей Трубников.

Компании удалось передать с помощью бренда идею, возвышающую потребителя в собственных глазах. Дизайн настолько тщательно проработан, что покупка этой косметики импонирует его чувству собственного достоинства. Это и есть главный акцент в создании и продвижении всей продукции компании. [40]

Таким образом, Андрея Трубникова можно по праву считать истинным лидером-менеджером. Ему удалось с нуля создать постоянно развивающийся бизнес. Благодаря своим нестандартным подходам, творческим способностям, большому количеству идей и слаженной команде ему удалось создать всеми узнаваемый сегодня бренд.

Владимир Мельников — Генеральный директор «Глория Джинс».

Компания Gloria Jeans является одним из самых заметных российских брендов. Успех «Глории» поражает западные СМИ. Владимир Мельников сумел создать в России сильный fast fashion бренд, который сегодня входит в золотую сотню российских брендов по версии журнала Forbes.

Сегодня оборот компании более 330 миллион долларов, сетью из 500 магазинов, своим производством, и штатом, превышающим 25 тысяч человек. Дизайн-центры компании находятся, как в России, так и за рубежом. Gloria Jeans долго шла к таким результатам. И это был очень непростой путь. Пройти его помогла мечта - мечта основателя компании Владимира Мельникова.[41]

Владимир Мельников родился в 1948 году в белорусском селе Полтавское. Его детство нельзя назвать легким. Уже в 12 лет он остался сиротой. Это привело к тому, что Владимиру пришлось рано начать работать. Уже в 15 лет он трудился на заводе «Ростсельмаш». Первые шаги Владимира в бизнесе относятся к тому времени, когда предпринимательская деятельность в СССР еще была запрещена. Так, одним из первых его мероприятий стал подпольный пошив джинсов. За свое стремление одеть советских граждан Мельников три раза побывал в тюрьме, где приобрел массу болезней.[42]

В первой половине 80-х годов Владимир покупает швейную машинку. Однако сам он учиться портновскому искусству не собирался. На самом деле он был организатором подпольного цеха в подвальном помещении одной из школ Ростова. Там шили джинсовые штаны. Ткань тёрли камнем для получения модного результата. Сшитые таким образом джинсы были очень знамениты и принесли Владимиру ошеломляющий доход. Так началось становление будущего гиганта.

После того как власти разрешили создавать кооперативы, Мельников вывел своё предприятие из теневой экономики. Дела шли замечательно. Постепенно производство наращивалось и расширялось Gloria Jeans каталог пополнился хорошей детской линией, что во многом добавило фирме популярности и упрочило ее статус на рынке. Однако все же дела шли не так

хорошо, как мечтал о том ее владелец. Многие по-прежнему воспринимали бренд, как очередной шипотреб сомнительного качества, и отдавали предпочтение западным аналогам.

Тогда принимается решение вложить солидные средства в рекламную компанию — нужно было убедить потенциальных покупателей не только в том, что «Gloria Jeans» это качественная и стильная одежда, но и в том, что она предназначена не только для подростков (как это было изначально) и детей, но и для молодежи и взрослых людей. Рассказать о достоинствах компании было предложено в том числе знаменитостям в лице музыкальных исполнителей: Валерии, Димы Билана и Алексы.

Этот маркетинговый ход дал хорошие плоды — торговая марка стала восприниматься потребителями серьезнее. Продажи выросли. [43]

Несмотря на отсутствие в детстве и юности каких бы то ни было предпосылок для открытия собственного бизнеса, Владимиру удалось выбиться в ряды самых успешных бизнесменов России за счет природной решительности, настойчивости, смелости и удивительному умению противостоять любым невзгодам.

Бизнесмен делает ставку на долгосрочной перспективе, о чем постоянно напоминает своим сотрудникам. Добившись для своей компании хороших показателей доходности, он постоянно задает новые, еще более сложные цели, выводят тем самым свое детище на еще более высокие уровни рынка.

Разумно полагая, что всегда нужно учиться у лучших, Мельников приглашает в компанию для сотрудничества ведущих мировых специалистов в области управления и маркетинга, дизайна, рекламы. Это позволяет значительно повысить компетентность сотрудников фирмы.

При этом Мельников очень деликатный и мягкий руководитель. Он высоко ценит хорошую атмосферу внутри коллектива. В его компании можно ошибаться, можно чего-то не знать или не уметь – главное вовремя сделать работу над ошибками. Владимир не стесняется признать, что сам может быть в чем-то плохо осведомлен, у него нет даже намека на «звездную болезнь». Он

всегда готов выслушать рациональное предложение или совет. Это и дает понять, что Владимир Мельников является лидером-менеджером.

Что касается сегодняшней работы бренда, то она более, чем продуктивна. Годовой оборот кампании достиг 1 млрд долларов, количество магазинов выросло до 800 штук (имеется даже интернет магазин одежды Глория Джинс), а число сотрудников превысило отметку в 20 тысяч человек. Товары выпускаются под двумя марками «Gloria Jeans» и «Gee Jay». Чтобы продолжать быть интересной для своих клиентов, компания каждый год выпускает 8 новых коллекций. При этом ценовая политика все так же остается очень привлекательной – все это было достигнуто благодаря стойкости и верности своему делу Владимиру Мельникову. [42]

Проанализировав руководителей российских компаний, можно сказать, что существуют как лидеры, так и лидеры-менеджеры. В ходе анализа удалось рассмотреть, что большинство руководителей являются именно менеджерами. Их назначили свыше, они выполняют четко поставленные задачи и стремятся к получению максимальной прибыли.

3.2 Характеристика лидеров Зарубежных стран

Для анализа зарубежных лидеров, мы отобрали компании, оказывающие влияние на бизнес на глобальном уровне: Стив Джобс, Генри Форд, Коко Шанель, Бил Гейтс, Акио Морита,

Стив Джобс — Компания Apple .

Именно он двигал компанию вперед, так как обладал качествами лидера. Стив был харизматичным лидером и ему присущи навыки такие как: умения брать инициативу в свои руки, мотивировать персонал. Это те качества, которыми в совершенстве владел Джобс. Его презентации являются примерами его влияния и дара убеждения. То же самое наблюдалось в компании, когда Джобс говорил об инновациях.

Казалось, что в компании Apple действует только один человек. Люди нужны были Стиву Джобсу лишь для осуществления производства. Все решения Стив принимал сам, он делал то что считал нужным, он делал продукты компании. У него был круг друзей, работников компании, с которыми он обсуждал главные аспекты деятельности компании.

Джобс являлся генератором идей и это были на самом деле гениальные идеи. Никто не мог сказать, что эта идея плохая или недоработанная, так как такого человека тут же выгоняли из компании. Это определило судьбу компании. Джобс не советовался почти ни с кем, если был уверен в своем решении.

Также можно выделить такой фактор в управлении Джобса и всех харизматичных лидеров как отсутствие иерархии работников. Идея принадлежала Джобсу, а осуществляли это уже исполнители, и это в основном была их задача. Джобс лишь иногда вникал в суть процесса. Он порой не задумывался о том, как осуществить проект, он просто знал, что проект должен быть осуществлен, а разработка уже дело работников.

Стив также имеет уникальное чутье. Он знает что нужно потребителю, что ему понравится и понимает, что может не понравится. О Стиве также можно сказать, что он был очень рискованным, и не боялся оступиться. Проанализировав эти слова ясно видно, что такой Джобс не терпел слабохарактерных работников. Он мотивирует людей так, чтобы они стали сильнее и не боялись препятствий. [34]

Генри Форд — основатель компании Ford Motor.

Основополагающим фактом в развитии его дальнейшей жизни было его увлечение в сборке и разборке механизмов.

Залог его успеха в том, что он искренне хотел помочь малообеспеченным людям, которые нуждались в недорогом средстве передвижения. Он был весьма трудолюбивым и очень настойчивым.

С ранних пор он носил в себе идею создать собственную модель. День и ночь проводил в библиотеках ,изучал самостоятельно все нюансы ,чтобы

осуществить свою мечту. Желание вникать в суть механизмов легло в основу стремления разбираться во всех деталях производства, что привело к внедрению конвейерной технологии на заводах, а следовательно к увеличению количества произведенных машин.

Генри Форд руководствовался принципом, что для успешной работы сотрудников, нужно, прежде всего, создать благоприятные условия труда.

Кроме ориентации на своих сотрудников, он тщательно изучал потребности и возможности потребителей. Недаром он создал первый доступный автомобиль, который могли себе позволить работающие американцы. Форд пытался учесть все пожелания заказчика. Он заботился и о безопасности потребителя: «Задача предприятия — производить для потребления, а не для наживы или спекуляций».

Главные его качества, которые помогли добиться успеха — настойчивость, целеустремленность и трудолюбие. С самого начала в него никто не верил, никто не поддерживал в его начинаниях. Но, он твердо стоял на своем, был упертым, он знал, что только своими усилиями возможно чего то добиться. [35]

Коко Шанель — Модный дом Chanel.

История Коко Шанель, символа элегантности XX века, наглядно демонстрирует, что стартовые условия не являются препятствием на пути к успеху, а целеустремленность – главный ключ к удаче. Бедная воспитанница приюта, Коко Шанель стала королевой моды и стиля.

Вначале фортуна не улыбалась Габриэль (псевдоним «Коко» она получила позднее). Ее мать рано умерла, отец детей бросил, и Шанель оказалась в сиротском приюте при монастыре, где обучилась навыкам шитья.

Профессиональная швея, Габриэль захотела попробовать себя в шитье и торговле шляпками, и не ошиблась. К шляпкам добавились женская одежда и аксессуары. Ее модная империя стала быстро разрастаться. Вскоре о Коко Шанель заговорил весь Париж, а потом и вся Франция. В 1920-1930 годах о Шанель говорил уже весь мир.

Коко Шанель всю жизнь руководствовалась девизом: «Если вы хотите иметь то, что никогда не имели – вам придется делать то, что вы никогда не делали».

Шанель безусловно обладала талантом и безупречным чувством стиля. Однако чтобы стать королевой моды, одного таланта недостаточно. Габриэль Шанель была весьма предприимчива, деятельна и целеустремленна. Коко Шанель стала первооткрывательницей в моде, она перевернула представление о женском образе. Коко эпатировала публику, появляясь в том, что раньше до нее дамы никогда не носили. Шанель создавала высокую моду, в центре которой была она сама.

Габриэль Шанель больше всего ценила свободу и независимость, именно эти качества она и старалась воплотить в своих моделях. За Шанель следовали женщины свободолюбивые и независимые, строящие свою судьбу, отстаивающие свое мнение и защищающие свое право на новую жизнь.

Великая мадмуазель сняла с женщин тугие корсеты и пышные длинные юбки, одела их в брюки, раздела до купальника, ввела моду на стрижки и подарила всем дамам мира знаменитое маленькое черное платье. А еще духи «Шанель №5», которые в двадцатых годах прошлого столетия были настоящим прорывом в парфюмерии.

К сожалению, вторая мировая война помешала грандиозным успехам великой мадмуазель реализоваться в полной мере, она была вынуждена закрыть все свои бутики.

В 70 лет Коко Шанель решила вернуться в мир моды. Шла середина пятидесятых прошлого столетия, Кристиан Диор царствовал на модном олимпе. Казалось, что ее время уже безвозвратно ушло, и провал первой коллекции после пятнадцатилетнего перерыва был тому подтверждением. Мало кто отважится после такого триумфа в двадцатых-тридцатых годах попробовать заново покорить модный пьедестал, тем более в пенсионном возрасте, и уж тем более, когда попытка обернулась провалом. Но восхождению Шанель на пьедестал королевы моды никто не мог помешать. Шанель никогда не

сдавалась. Через некоторое время она с триумфом вернулась в мир моды, создав свое очередное гениальное творение – твидовый костюм. «Чтобы быть незаменимой, нужно все время меняться», — еще одна цитата Коко Шанель, объясняющая природу успеха этой великой женщины.

Своей судьбой Шанель доказала, что достичь успеха можно всегда, нужно только захотеть. Ни возраст, ни материальное положение не являются помехой на пути целеустремленного и трудолюбивого человека, искренне верящего в свою счастливую звезду. [36]

Бил Гейтс — основатель компании Microsoft.

История успеха Билла Гейтса напоминает американскую мечту: усиленно работая, он достиг не только процветания компании, но и состояния примерно в 80 млрд. долларов.

Уже в школе юный Билл был одержим компьютерами, воспринимая только уроки математики и напрочь отвергая все остальные: пропускал физкультуру, сидел в компьютерном классе до ночи, программировал по выходным. В школе Гейтс подружился с Полом Алленом, вместе с которым они делают первые попытки зарабатывать деньги своим умением составлять программы.

Одной из главных особенностей Билла Гейтса - умение признать талант и ум другого человека. Бывали случаи, когда он сам лично проводил собеседования на вакантную должность, при необходимости сам звонил и уговаривал вернуться. Главное для него это его команда — команда лучших умов, сильнейших программистов. Высокопрофессиональные специалисты — настоящее богатство Microsoft.

С раннего детства в нем было желание быть первым всегда и везде, делать лучше, чем другие. Такая черта и оставила свой отпечаток при создании компании — господство на мировом рынке компьютерной индустрии.

Только постоянный и упорный труд помог добиться того, что он хотел.

Работать, работать и еще раз работать — такая установка является стержнем детища Билла Гейтса. Отдых он считает признаком слабости,

поэтому работает много часов каждый день, поскольку убежден, что если ты стоишь на одном месте, ценность того, чего ты добился, очень быстро приходит к нулю. [37]

Акио Морита – основатель компании Sony.

Оценивая философию великого бизнесмена, его можно определить японским термином «ронин». Так называли самурая, оставшегося без господина, ищущего свое новое место в жизни. Всю свою жизнь он был в поиске, выбирал непроторенные пути, полагаясь на собственную интуицию и удачу. Морита обладал классическим для инноваторов интуитивным мышлением. Мир бизнеса для Мориты — это большая картина, единое целое. Оценивая возможности, он видит лес, а не деревья. И решения принимает в разумной и объективной манере.

Будучи креативной личностью, Акио Морита был очень убедительным и харизматичным лидером. Его вера разжигала небывалый творческий энтузиазм. Он был агрессивен в своем риске, что типично для дальновидных инноваторов, и не боялся принимать долгосрочные рискованные решения, всегда чувствуя, что это принесет большую прибыль.

Определяя стратегию Sony, Морита ввел понятие «глобальной локализации». Такая стратегия предполагает сочетание локального менеджмента и маркетинга с общей корпоративной философией и высоким уровнем технологии.

Как и Соичиро Хонда он считался в Японии бунтарем. Они оба нарушали устоявшиеся традиции. Они создали собственные торговые организации, вопреки мнению дистрибьюторов, считавших, что задача невыполнима. Они игнорировали сложившиеся традиции торговых компаний, и нашли свой путь к успеху по примеру западных предпринимателей.

Но, тем не менее, Морита — яркий пример именно восточного бизнесмена. Сами японцы «японское чудо» называют «вакон ёсай». Суть его переводится: «Взять новейшие знания, выработанные иностранцами, но не

позволить им пошатнуть основы японского образа мышления». Акио Морите это удалось. [38]

Энди Гроув — компания Intel.

Энди Гроув родился в Венгрии в 1936 году. Его настоящее имя – Андраш Гроф, но эмигрировав в США в 1956 году, он изменил свое имя на английский манер. В 1960 г. получил степень бакалавра в области химических технологий в City College, Нью-Йорк. В 1963 г. Гроув получил степень доктора философии в Калифорнийском университете, Беркли. Окончив университет, работал в исследовательской лаборатории компании Fairchild Semiconductor, где в 1967 г. занял должность помощника директора по исследованиям и разработкам. В июле 1968 г. совместно с Робертом Нойсом, Гордоном Муром основал корпорацию Intel.

Энди Гроув обладает блестящим интеллектом, четко мыслит, работоспособен, аккуратен и дисциплинирован. Он блестяще решал проблемы, с фанатизмом отслеживал мельчайшие детали и был просто призван руководить всеми техническими проектами Intel.

Для контроля за работой компании Гроув использовал два метода. Во-первых, он настаивал на скрупулезном, регулярном планировании бюджета, в ходе которого старшие менеджеры и руководители отделов должны были составлять подробные прогнозы затрат и доходов, а также регулярно корректировать прогнозы, объясняя, чем вызваны изменения. Другой метод контроля состоял в том, что каждый сотрудник компании, начиная с самого Гроува, должен был определять для себя среднесрочные цели и предоставлять своему непосредственному руководителю список ключевых результатов, по которому отслеживались успехи или неудачи в достижении этих целей.

По его настоянию кадровый отдел Intel установил стандартную систему классификаций и рейтингов. В соответствии с результатами работы большинство сотрудников относилось к одной из четырех категорий: "лучший", "превосходит ожидания", "оправдывает ожидания" или "не оправдывает ожидания".

Абсолютная секретность и полная отчетность – главные принципы управления Гроува, его девиз – "Выживает только параноик". Повседневная жизнь Intel полностью подчинена этому принципу. Компания строго засекречена, ее отдел безопасности следит не только за конкурентами или ворами, но и за собственными сотрудниками.

Системой классификаций и рейтингов определялись не только наказания для сотрудников, но и повышение зарплаты, и широко используемое в Intel вознаграждение в виде льготной продажи акций. Гроув следовал принципу дрессировщика: вознаграждение должно следовать немедленно и напрямую определяться хорошей работой, за которую оно причитается. Он считал, что люди по своей воле будут относиться к работе скорее плохо, чем хорошо.

В 1986 году Энди Гроув стал президентом компании Intel. Он поставил перед собой цель – сделать компанию более интересным и выгодным местом работы. Первым шагом для ее достижения стала отмена всех суровых мер, введенных самим же Гроувом. В июне 1988 года были отменены списки опоздавших, просуществовавшие около семнадцати лет. Затем Гроув отказался еще от одного любимого правила. В течение двадцати лет он был убежден, что Intel – это место для работы, а не для игр. На территории компании не было никаких помещений для отдыха. В 1988 году Гроув настолько смягчился, что разрешил поставить душевые.

Таким образом, Гроув на протяжении всего периода руководства компании показал себя достойным лидером-менеджером. Он сумел во время внести нужные коррективы в деятельность организации, отказаться от многих правил, работающих долгое время, тем самым вывел корпорацию на стадию успешно развивающейся компании. [44]

Рэй Крок — компания McDonald'

Бизнес начался в далеком 1940 году, когда два брата Дик и Мак Макдональды открыли первый ресторан барбекю в Сан-Бернардино, Калифорния. Они очень серьезно подходили к своему делу и небольшой

ресторанчик, обслуживающий в том числе и автомобилистов, к середине 40-х годов стал весьма популярным местом во всей округе.

Вскоре популярность обрела такие размеры, что начали появляться конкуренты и хотя бизнесу кардинально ничего не угрожало, возникло много проблем с наймом персонала. Небольшие ресторанчики буквально бились друг с другом за поваров и официантов. Среди других проблем, которые являлись препятствием к большей прибыли можно выделить узкий круг посетителей ресторана — молодежь, а также постоянную пропажу и порчу посуды по вине этой же самой молодежи.

Проанализировав бухгалтерию за несколько лет, братья Макдональды обнаружили, что основную часть их товарооборота составляли гамбургеры и приняли решение, которое и стало судьбоносным.

В 1948 году они закрыли свой ресторан на несколько месяцев и после открытия представили свою систему быстрого обслуживания (Speedee Service System), которая и стала прототипом современного ресторана быстрого питания. Сама система или принцип состоял из быстрого обслуживания, низких цен и максимально возможных объемах товарооборота.

Хотя подобная идея была не нова, никто до них не мог настолько удачно реализовать ее. Не было больше официанток, в обиход ввели одноразовую посуду, которую не нужно мыть и постоянно докупать пропавшие или разбившиеся комплекты.

Но самое главное — это полностью переделанная кухня ресторана, все было продумано до мелочей с одной единственной целью — максимально увеличить объем продукции, сократив время приготовления и обслуживания посетителей.

Братья активно занимались продвижением своего изобретения: в начале 50-х годов появляются знаменитые красно-желтые цвета и арка в виде буквы «М».

Уже к середине пятидесятых годов основанная ими фабрика по производству гамбургеров приносила в карман знаменитых братьев прибыль, равную \$350 тысячам долларов.

Несмотря на то, что идея ресторана быстрого питания была очень удачно воплощена в жизнь братьями Макдональд, сама компания сегодня уделяет больше внимания роли Рэя Крока.

Рэй Крок всю свою жизнь искал себя, будучи подростком, рано бросил школу так и не получив среднего образования. Во время Первой мировой войны работал водителем санитарной машины. Позднее был пианистом, продавал бумажные стаканчики и, наконец, в качестве продавца машин для приготовления коктейлей повстречал братьев Дика и Мака, которые заказали у него целых 8 мульти-миксеров.

Дела у Рэя шли неважно и столь большой заказ на мульти-миксеры удивил его. Еще больше он удивился, когда воочию увидел, как успешно работает ресторан, предлагая весьма ограниченное меню своим посетителям — гамбургеры, картошку и напитки.

Рей Крок, благодаря своему огромному опыту в торговле, сумел разглядеть большой потенциал в создании сети ресторанов по всей стране. Он поделился с братьями своим видением и поскольку другой подходящей кандидатуры на роль агента по франчайзингу не было, братья с радостью приняли предложение.

Дальновидный Крок сумел разглядеть недостатки в системе лицензирования, а именно то, что большинство франчайзеров видели свою роль в быстром обогащении и никак не контролировали франчайзеров, что в конечном итоге подрывало весь бизнес.

Таким образом в 1955 году Рей Крок основал McDonald's System, Inc. (в 1960 году компания была переименована в McDonald's Corporation) и спустя 5 лет выкупил эксклюзивные права на имя McDonald's. Стоимость сделки составляла всего \$950 и небольшой процент от продаж. К 1958 году McDonald's продал свой 100 миллионный гамбургер.

Рэй Крок хотел построить сеть ресторанов, которая была бы известна своим неизменным качеством и универсальным методом приготовления. Гамбургеры, картошка и напитки должны были быть одинаковыми как на Аляске, так и в Алабаме.

Девиз гласил: «In business for yourself, but not by yourself».

На русский можно перевести как: «В бизнесе для себя, но не в одиночку». Он убедил франчайзеров и поставщиков в своей философии — работать не на Макдональдс, а на себя, вместе с Макдональдс.

Его философия была основана на простых принципах, как стул на трех ножках:

- 1) одна ножка — это Макдональдс
- 2) вторая – франчайзеры
- 3) третья – поставщики

Франчайзеры следовали основным принципам: качество, сервис, чистота и доступность. Поставщики в свою очередь приняли высокие стандарты качества, которые требовала компания Макдональдс.

Постепенно количество ресторанов увеличивалось: многие захотели присоединиться к договору и успешному делу. Первым из таких стал Сэнфорд Агате — владелец ресторана Макдональдс в Вокегане. он вложил в дело 25 тыс. долларов.

И нисколько не пожалел об этом, ведь его прибыль составила \$30 тыс. долл. за первый месяц работы. Все заключаемые договора имели одно неперемное условие: унифицированное меню. Это означает, что блюда, которые были придуманы и введены Макдональдами, должны были иметь одинаковый размер, вес, цвет и состояние в Мичигане, Иллинойсе, Калифорнии. Сам коммивояжёр на протяжении всей жизни объезжал заведения и неустанно следил за соблюдением данного правила, ведь клиенты должны быть уверены в том, что за одну и ту же цену им не будут преподносить блюда совершенного разного размера и вкуса.

Спустя некоторое время сеть ресторанов настигает кризис: слишком много открытых ресторанчиков попросту не могли даже окупить собственное открытие и функционирование. Связано это было с тем, что такие заведения открывались в слишком маленьких провинциальных городках и не могли даже прокормить себя. Кроме этого, братья Макдональды за продажу изобретенного ими товарного знака потребовали \$2,7 миллионов долл. Что же, талантливый предприниматель уступил им 30 процентов акций своей компании. Кроме этого, 22 процентами он гарантировал страховщикам возврат полуторамиллионного займа, необходимого для выкупа торгового знака у братьев Макдоналдсов

Уже в начале 60-х годов Крок поставил для себя, казалось бы, недостижимую цель стать во главу основанной компании и начать строить бизнес по своему усмотрению. Но бизнес должен проходить под знаменем Макдональдса, ведь покупать гамбургер под названием «Крок» никто не станет.

В 1961 году Рэй Крок открыл первый Университет гамбургера в новом ресторане Елк Гроув Вилледж, штат Иллинойс (Elk Grove Village, Illinois) который позволил франчайзерам и операторам эффективно обучаться для поддержания и развития успеха Макдональдс. Там же проводились различные исследования по созданию новых продуктов, хранению полуфабрикатов и методах сервировки. На сегодняшний день более 80 000 человек прошло обучение.

В 1975 году знаменитый журнал «Форбс» сделал на одной из своих страниц заметку: «Состояние Реймонда Крока достигло \$340 миллионов, но он не успокаивается». Крок, несмотря на свой возраст и имеющиеся активы, все равно ни на секунду не приостанавливал своей деятельности.

Компания Макдональдс и Рэй Крок неразрывно связаны друг с другом. Его роль для корпорации Макдональдс сравнима с ролью Генри Форда со своим автомобильным конвейером и лозунгом «автомобиль для всех» или Стивом Джобсом с его «Think Different».

Несмотря ни на что, компания продолжает следовать вдохновляющим принципам, начало которым положили братья Макдональд и развил Рэй Крок: небольшое меню, отвечающее высоким стандартам качества, дружелюбное обслуживание, чистота и доступность широкому кругу людей.

Рост «Макдоналдс» внутри страны и за рубежом доказал правоту Рея Крока, который в самом начале основания «Макдоналдс» подумал: «Это будет работать везде».

С сетью McDonald's Крок создал новый вид предприятий быстрого питания, воплотив в ресторанах идею автомобильного магната Генри Форда (Henry Ford) о конвейере. Он также использовал жесткую стандартизацию, чтобы убедиться, что каждый фирменный гамбургер в McDonald's был бы одинакового вкуса независимо от того, где находится ресторан, в Нью-Йорке или Токио. Крок также произвел революцию в искусстве франчайзинга, установив строгие правила, по которым изготавливалась еда и обслуживались клиенты.

Кроме ресторанов, Крок стал основателем заведений для борющихся с алкоголизмом и запустил программу, известную как "Дома Рональда Макдональда" (Ronald McDonald House foundation) – международную сеть своеобразных благотворительных гостиниц для родителей, которые хотят быть рядом со своими тяжелобольными детьми.

Крок, чье состояние оценивалось в 500 миллионов долларов, был включен в список ста самых важных людей столетия по версии журнала Time. Начиная с 1974 года, он также был владельцем профессионального бейсбольного клуба "Сан-Диего Падрес" (San Diego Padres).

McDonald's был для Крока не просто бизнесом, он был смыслом его жизни. Несмотря на нехорошее здоровье (у предпринимателя не было желчного пузыря и щитовидной железы, развивался диабет и артрит), он всегда с радостью работал на благо своей компании. Даже на склоне лет, будучи в инвалидном кресле, он регулярно приезжал в главный офис фирмы и с увлечением погружался в текущие дела. [45]

Марк Цукерберг – компания Facebook.

Основатель и генеральный директор Facebook, основавший ее в 2004 году, несмотря на брошенное высшее образование, стал, по мнению многих изданий, одним из самых влиятельных людей мира.

В 1996 году по просьбе отца Марк Цукерберг написал программу ZuckNet, которая отсылала сообщения по локальной сети, протянутой в доме и офисе стоматологической клиники. С помощью своих друзей Марк Цукерберг создавал собственные компьютерные игры и посещал вечерние компьютерные курсы Колледжа Мерси.

В качестве одного из курсовых проектов в академии Цукерберг вместе с одноклассником написал программу Synapse, которая умела запоминать вкусовые предпочтения пользователя. Цукербергу предлагали продать ее и пойти к ним на работу такие компании как AOL и Microsoft, однако Цукерберг эти предложения отклонил.

Осенью 2002 года Цукерберг поступил в Гарвардский колледж, где вступил в сообщество еврейских студентов «Альфа-эпсилон-пи» и продолжил увлекаться программированием, в частности, создавал компьютерные игры и занимался «фрилансом», программированием на заказ на языках Visual Basic, VBscript, C, C++, Java, Javascript и ASP.

В конце 2003 года он согласился на предложение старшекурсников братьев Кэмерона и Тайлера Винкловоссов и Дивья Нарендра помочь им с созданием сайта знакомств для студентов университета HarvardConnection.com, но в январе 2004 года взялся создать его самостоятельно и уже через месяц, 4 февраля, запустил по адресу thefacebook.com закрытую социальную сеть для студентов Гарварда.

В июне 2004 года Цукерберг принял решение бросить обучение в Гарварде и переехал в Пало-Альто, где продолжил управлять своим сайтом. К середине 2004 года Цукерберг зарегистрировал компанию как юридическое лицо и занял пост ее генерального директора. Поначалу средства на

функционирование социальной сети выделяли родители Цукерберга, но затем он привлек значительные инвестиции.

«Звездный час» Марка Цукерберга наступил в 2007 году, когда Microsoft оценил проект в 15 млрд долларов, приобретя 1,6% акций компании за \$240 млн. В 2008 году программист открыл международную штаб-квартиру своей компании в Дублине, а в 2009 году публично заявил о первой прибыли. Именно с этого момента соцсеть «Facebook» открыла коды платформы для всех желающих создавать для проекта новые приложения разного характера, благодаря чему на сайт сегодня ежедневно загружается порядка 140 новых «аппликух».

Цукерберг отвергал предложения продать Facebook, в том числе предложение в 1 миллиард долларов от Yahoo!. К 2010 году Facebook стал одним из самых посещаемых сайтов интернета в мире, на нем были зарегистрированы полмиллиарда пользователей. В 2012 году число пользователей Facebook превысило 1 миллиард.

Цукерберг несколько раз участвовал в судебных тяжбах, в частности, его обвиняли в плагиате и во взломе электронной почты гарвардских журналистов; в том, что он мечтает о мировом господстве и борется за то, чтобы у людей не было никаких личных секретов. При этом самого Цукерберга пресса характеризовала как достаточно скрытного человека, неохотно дающего интервью и делящегося подробностями личной жизни. С другой стороны, обозреватели отмечали, что Цукерберг достаточно скромен в быту и тяготеет к слишком большой площади снимаемой квартиры.

По словам самого Цукерберга: Facebook должен быть полезным, он создавался для того, чтобы выполнять социальную миссию: сделать мир более связанным и открытым. Социальные сети являются не альтернатива дружбе, а ее продолжением.

Самое главное в бизнесе – сконцентрироваться на создании чего-то важного. Если у человека есть мозги, он просто не имеет морального права

работать не на себя, отдавая большую часть своего времени и результаты своих достижений своему работодателю.

Сотрудников компании мотивирует то, что они являются частью команды. Это не просто компания Facebook, это своя вселенная. Facebook больше напоминает правительственную организацию, нежели традиционную компанию. Facebook имеет дело с огромным сообществом людей и как никакая другая компания должен серьезно думать о своей внутренней политике.

Цукерберг говорит, что не желает, чтобы Facebook был исключительно американской компанией и пропагандировал только американские ценности по всему миру. Поэтому главное – понять ход мыслей людей из разных стран и сделать Facebook предельно восприимчивым к многообразию культур.

Марк Цукерберг уверен, что начинать нужно всегда с идеи того, что вы хотите полезного предложить миру, а потом под это подводить и создавать компанию. Когда ты создаешь компанию, она должна быть основана на твоей вере во что-то.

Он утверждает, что думает лишь о том, как построить и укрепить свой бизнес, а не о том, как его продать. «Полагаю, наша работа гораздо интереснее, чем у многих людей. Нам просто нравится делать свое дело. Я никогда не задумывался о продаже компании.»

Цукерберг построил огромную успешную компанию из комнат общежития, собрав команду из талантливейших программистов мира. Он имеет одну определенную нацеленность на то, чтобы сделать мир более открытым и связанным. Нацелен на то, чтобы сделать мир лучше, жертвует большие суммы на помощь в развитии бедных стран. Он готов на риски, но эти риски всегда оправданны. У него есть способность делать верные стратегические шаги. Он не принимает решений самостоятельно, а дает право своим сотрудникам внедрять новые идеи. Он выглядит очень скромно и доступно для общения, что весьма располагает к себе коллектив. В качестве дополнительных приятных бонусов компания предоставляет сотрудникам бесплатную еду. И как видно,

постоянно растущие доходы компании подтверждают правильность внутренней политики руководства.

Таким образом, можно сделать вывод, что успешная деятельность компании зависит в первую очередь от руководства. Марк Цукерберг показывает хороший пример организации работы компании, которая была основана с целью улучшения жизни людей, и придерживается ей во всем. Следовательно, роль менеджера в компании Facebook является основополагающей. [46]

Марк Паркер – компания Nike

Компания Nike была основана спортсменом, бегуном Филом Найтом в 1964 году. Он оставался CEO вплоть до 2004 года, когда, сохранив за собой пост председателя совета директоров, уступил директорское кресло Марку Паркеру.

В компанию Nike, которая тогда называлась Blue Ribbon Sports, он пришел в 1979 году. Учитывая спортивный опыт, любительские эксперименты с кроссовками и способности к рисованию, менеджер Джефф Джонсон направил его работать в отдел моделирования спортивной обуви, которым руководил легендарный тренер Уильям Боуэрман, выдающийся специалист по легкой атлетике. Именно Боуэрман изобрел для кроссовок «вафельную подошву» с ячеистой структурой.

Паркер помогал Боуэрману создавать пробные модели кроссовок, активно участвовал в их тестировании. Вскоре компания начала привлекать добровольцев, которые за скидки при покупке продукции Nike ежедневно по несколько часов испытывали спортивную обувь на бегущей дорожке в различных, формируемых климатической установкой, режимах.

В начале 1980-х годов Паркер в группе дизайнеров принимает участие в разработке инновационной модели кроссовок Air. Их принцип был предложен авиационным инженером из NASA Фрэнком Руди: использовать в конструкции подошвы полости, заполненные воздухом. В результате одновременно

уменьшался вес обуви и повышалась упругость, что усиливало отталкивание и смягчало удар при приземлении.

А в 1986 году Паркер, уже в качестве главного дизайнера, вывел на рынок линейку спортивной обуви нового поколения Air Max. Эти кроссовки, слегка модифицированные, производятся до сих пор.

Фил Найт оценил достижения Марка Паркера и назначил его в 1987 году вице-президентом компании по развитию. Разумеется, и в дизайне решающее слово осталось за Паркером. И сейчас, во главе огромной корпорации, в которой трудятся десятки талантливых дизайнеров, он продолжает самым активным образом принимать участие в разработке новых моделей.

В 1998 году Паркер занял позицию вице-президента, ответственного за разработку, производство и сбыт обуви. В 2001 году он – президент бренда Nike.

Паркер внес решающий вклад в создание всех «звездных» моделей обуви Nike. А Air Jordan и Nike Golf – это его совместные разработки с Майклом Джорданом и Тайгером Вудсом. Паркер тесно сотрудничал со многими выдающимися атлетами.

Разумеется, он прекрасно разбирался не только в творческой кухне, но и во всех прочих аспектах деятельности компании: в технологии, маркетинге, в нюансах финансирования и стиле общения с инвесторами. И не раз подменял Найта на посту CEO.

Далее Паркер взялся за модернизацию. Наиболее радикальным было изменение структуры компании. Раньше разные подразделения отвечали за тот или иной вид продукции: обувь, одежда, аксессуары, инвентарь. Паркер ввел разделение по видам спорта. Теперь в Nike действуют подразделения футбола, легкой атлетики, баскетбола и т.д. И каждое подразделение ведает всей линейкой продуктов, необходимых для данного вида спорта. Это было абсолютно оправданным решением, поскольку кроссовки для бега существенно отличаются, скажем, от футбольных бутс. Да и майки с трусами тоже.

Для подбора сотрудников в тот или иной отдел Паркер ввел принцип «соответствия духу спорта». В отделе Nike Skate, обслуживающем сноубордистов, у сотрудников и сотрудниц зачастую можно наблюдать пирсинг и замысловатые модные татуировки. Зато в Nike Golf – сплошь господа в элегантных костюмах. И это вовсе не внешнее копирование стиля. Чтобы завоевать потребителя, нужно понять его душу. Вот в разные отделы и подбираются «родственные души» потребителей данной продукции.

В каждом подразделении есть своя группа экспертов – мастеров разных видов спорта. В научно-исследовательском центре Nike с ними проводится скрупулезная работа, а они в конечном счете занимаются неформальным продвижением продукции Nike в своих профессиональных или любительских спортивных сообществах.

Тайгер Вудс попросил в 2006 году увеличить силу сцепления подошвы с почвой. Специалисты Nike записали на камеру десятки часов спортивных выступлений Вудса на различной почве, в различных погодных условиях и при выполнении различных технических приемов. Накопленная информация подверглась всестороннему анализу с помощью специальных компьютерных программ. В результате в подпятнике сделали желобок и вставили туда гибкую прокладку.

Инновацию применили в модели SP-8 TW Tour. Если обычные кроссовки стоят на массовом рынке около \$30, то новинка продавалась по \$220. И активно раскупалась! А ведь себестоимость практически не выросла. Аналогичным образом Nike действует и в других продуктовых категориях.

Паркер провел сокращение штатов, но не массовое: компания избавилась от трех сотен менеджеров среднего звена в зарубежных подразделениях. А в последнее время даже наметился рост численности сотрудников. Сейчас в корпорации трудятся более 38 тыс. человек.

Пересмотрел Паркер и портфель брендов. Избавляясь от балласта, покупал профильные активы. Например, он без сожаления расстался с линией Starter, уступив бренд за \$60 млн Iconix Brand Group.

А в 2008 году за \$600 млн приобрел фирму Umbro, производящую одежду и обувь для футболистов, поставщика футбольной формы для сборной Великобритании. Бренд обладал громадным потребительским потенциалом. Сумма сделки вдвое превысила выручку Umbro, но спустя три года Паркеру удалось настолько раскрутить марку, что доходы перекрыли затраты на ее приобретение.

Компания подписала контракты с целым рядом национальных футбольных сборных. В первую очередь – азиатских. И не только футбольных. К пекинской Олимпиаде Nike полностью одела 22 из 28 китайских олимпийских команд. В результате в Поднебесной открылось более 300 фирменных магазинов компании.

Паркер радикально перекроил рекламный бюджет. Существенно сократилась дорогостоящая телевизионная реклама. Зато увеличилось количество «живых» демонстраций новых моделей. Появились временные «музеи славы Nike». То есть выставки, где можно посмотреть демонстрационные ролики, пощупать продукцию Nike, пообщаться с консультантами. И все это наиболее активно внедрялось в азиатских странах: в Японии, Китае, Южной Корее, Индии...

Значительные усилия теперь направлены на рекламу в Интернете: как на специализированных сайтах, так и в социальных сетях. В онлайн-студии Nike iD любой желающий может самостоятельно разработать кроссовки для себя. Наиболее интересные модели компания выпускает небольшими партиями.

Интернет используется и как торговая площадка. С момента назначения Паркера CEO объем интернет-продаж вырос с \$1,5 млрд до \$5 млрд.

В то же время Паркер, оптимизируя логистику, потратил около \$300 млн на реорганизацию сети поставщиков. Если раньше все потоки с фабрик, расположенных в Юго-Восточной Азии, перераспределялись через дистрибьюторский центр в Мемфисе, то теперь введен дифференцированный региональный принцип. Срок доставки новинок на прилавки магазинов сократился на две недели.

Паркер совмещает в себе здравомыслие аналитика (университетский диплом политолога), и креативность истинного художника. В 2008 году он совместно со Стивом Джобсом создал модель Nike Plus с плеером iPod. В кроссовках установлен микрочип, который определяет расстояние, преодолеваемое бегуном, скорость бега и даже количество сожженных килокалорий. Вся эта информация периодически проговаривается на фоне выбранной мелодии в наушниках голосом давнего друга Марка Паркера, легендарного велогонщика Лэнса Армстронга.

Фил Найт сейчас со спокойной душой предается своим хобби: снимает кинофильмы и посещает курсы писательского мастерства. В офисе бывает нечасто, не пропуская лишь заседания совета директоров.

Ему нечего волноваться. С приходом Паркера акции компании выросли до \$56, а сейчас приблизились к \$110. Оборот превысил \$20 млрд, а прибыль – \$2 млрд. Никаких сомнений в том, что Паркер установит новые коммерческие рекорды. [47]

3.3 Сравнительная характеристика лидеров компаний

Для того, чтобы наглядно представить сущность истинного лидера, необходимо проанализировать управленцев различных компаний (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Анализ управленцев различных компаний

Ф. И. О	Компания	Результат	Стиль управления
	Россия		
Плешакова Ольга Александровна	ОАО «Трансаэро»	При новом гендиректоре «Трансаэро», чуть ли не единственная авиакомпания в мире, которой удалось не только не потерять, но и увеличить объёмы перевозок, расширить сеть маршрутов, нарастить парк воздушных судов.	Менеджер
Миллер Алексей Борисович	ОАО «Газпром»	За время правления Миллером «Газпром» стал глобальным энергетическим бизнес-лидером в мире.	Менеджер
Олег Тиньков	Предприниматель	Успешный предприниматель, создавший большое количество действующих и сегодня компаний.	Лидер-менеджер
Андрей Трубников	«Первое решение»	Создание успешной компании, ориентированной на высокое качество и низкую цену.	Лидер-менеджер
Владимир Мельников	«Глория Джинс»	Создание сети качественной и недорогой одежды по всему миру.	Лидер-менеджер
	Зарубежные страны		
Стив Джобс	Apple	Американский айти гуру, выдающийся предприниматель, один из основателей и CEO корпорации Apple Inc. Он сделал компанию одной из самых прибыльных и дорогих в мире	Лидер-менеджер
Генри Форд	Ford Motors	Производство практичных и недорогих автомобилей позволило улучшить жизнь множества людей во всем мире. Внедрил конвейерную сборку, наладил массовый выпуск автомобилей и направил развитие промышленности по новому пути.	Лидер-менеджер

Продолжение таблица 3.1

Билл Гейтс	Microsoft	Создание успешной компании. Создание самого востребованного ПО в мире.	Лидер-менеджер
Коко Шанель	Модный дом Chanel	Полностью перевернула мировоззрение о моде.	Лидер-менеджер
Акио Морита	Sony	Создание всемирно известного бренда наивысшего качества.	Лидер-менеджер
Энди Гроув	Intel	Создание успешной компании в период кризиса и жесткой конкуренции.	Лидер-менеджер
Рэй Крок	McDonald's	Создал всемирно узнаваемый бренд.	Лидер-менеджер
Марк Цукерберг	Facebook	Создание самой крупной соц. сети в мире.	Лидер-менеджер
Марк Паркер	Nike	Акции компании выросли до \$56, а сейчас приблизились к \$110. Оборот превысил \$20 млрд, а прибыль –\$2 млрд.	Лидер-менеджер

Таким образом, почти все исследуемые руководители оказались лидерами-менеджерами. Это говорит о том, что они действительно имели саму идею, которую желали воплотить в жизнь. Несмотря на сложное время, на трудности, с которыми приходилось часто сталкиваться, непониманием близких, которые не разделяли часто их идей, они смогли доказать, что готовы на все ради своей мечты. Они по-настоящему являются лидерами, так как смогли построить с нуля организацию, установить в ней свою философию и свои ценности, благодаря которым успешно функционирует до сих пор. Самое главное понять, что именно этим хочешь заниматься всю жизнь. Они жили этой идеей, и благодаря этому смогли достичь таких результатов, как создание и продвижение компаний, которые являются успешными и сегодня. Так, например, Билл Гейтс уже в школе он был одержим компьютерами, воспринимая только уроки математики и напрочь отвергая все остальные. Он понял уже тогда, что свяжет свою жизнь с компьютерами. Его не остановила очень жесткая конкуренция с очень крупной компанией на тот момент. Он не думал, как будет конкурировать, он просто делал свое дело.

Всех лидеров объединяет несколько черт (рис.3.1):

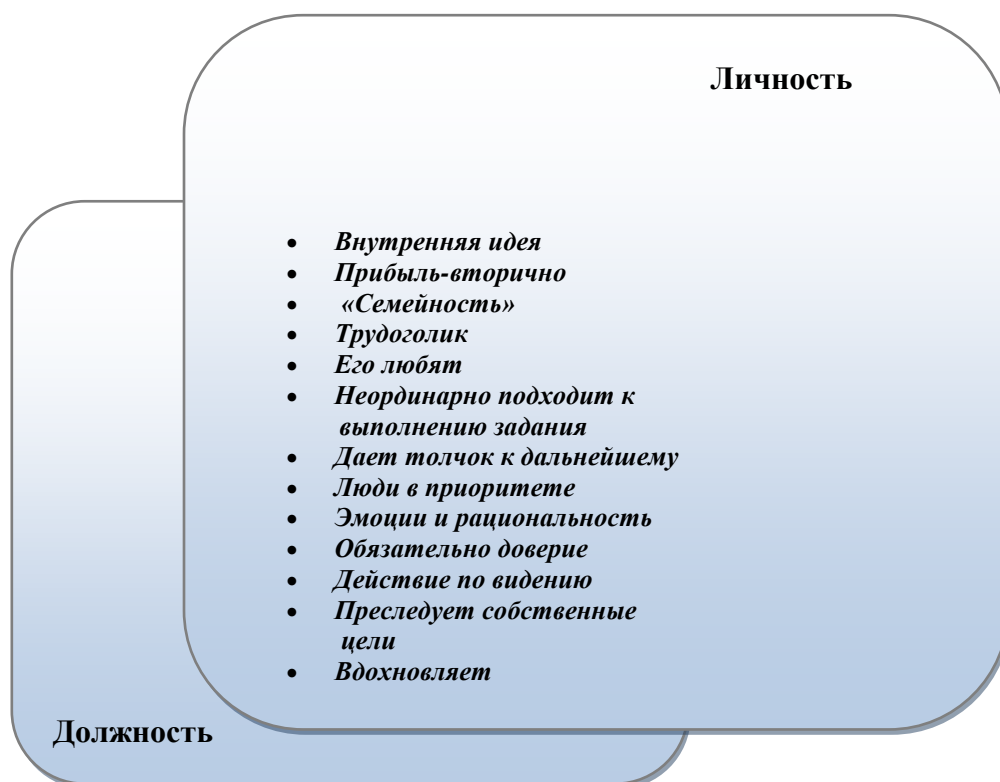


Рисунок 3.1 – Характеристика лидеров зарубежных компаний

Они обладают настойчивостью, целеустремленностью, трудолюбием, напористостью, умением убеждать, располагать на беседу, побуждать на действие других. То есть все они являются харизматичными лидерами. Их вера разжигала небывалый творческий энтузиазм. Они были агрессивны в своем риске и не боялись принимать долгосрочные рискованные решения, всегда чувствуя, что это принесет большую прибыль. Фирма для них - не только место работы, но и второй дом, где подчиненные в группах - «семьи».

Практически всех лидеров подвигли на действия определенные жизненные обстоятельства. Они не были прирожденными борцами и не задумывались над тем, есть ли у них лидерские качества. Они не стремились быть похожими на известных людей.

Некоторые лидеры никогда не считали себя таковыми, скорее, они просто хотели изменить что-то к лучшему и вдохновить других на достижение общей цели. Это и есть лидерство!

Как видно из таблицы выше, в российских компаниях чаще всего во главе стоят именно менеджеры, которых назначают на должность выше. Они

выполняют именно руководящие функции, стремятся к результату. В отличие от зарубежных, где компании создаются самими будущими лидерами-менеджерами.

Таких личностей, как Плешакова Ольга Александровна и Миллер Алексей Борисович, можно отнести к менеджерам. На должности гендиректоров их назначили свыше. Можно сказать, они просто плыли по течению. У них не было той самой идеи, которую хотели воплотить в жизнь. Перед ними стояли задачи, которые они должны выполнять. Главное – результат. Так, например, в жизни Алексей Борисович Миллер всегда руководствовался и продолжает руководствоваться двумя правилами: никогда не высовывайся и начальник всегда прав.

Их объединяет черты (рис.3.2):



Рисунок 3.2 – Характеристика лидеров российских компаний

Они обладают аналитическим мышлением, могут грамотно организовать процесс, быстро вникает в детали и нюансы, педантичны, большие трудоголики, работающие по четырнадцать часов в сутки, заставляют работать

в подобном режиме и остальных. Они несут ответственность за деятельность организации в целом, ведут мониторинг внешней среды и анализируют события, в ней происходящих, отвечают за разработку целей организации, определяет стратегии их достижения, а также принятие первостепенных и значимых решений для всей организации — это и есть истинный руководитель.

Современные реалии требуют менеджера большей вовлеченности в деятельность организации и его подчиненных. Для российских менеджеров, для которых характерна, в основном, ориентация на достижение и результат, по сути недоступно взаимодействие с подчиненными, основанное на «ориентации на подчиненных». Мы отдаем себе отчет, что поведенческие характеристики менять крайне сложно, поскольку они обусловлены и национальными характеристиками.

Вместе с тем, очень важно, чтобы поведение лидера соответствовало тем задачам, которые стоят перед компанией и подчиненными. Российским управленцами недостает поведения менеджера-лидера, ориентированного на персонал. Им недоступно эффективное взаимодействие с коллективом в половине ситуаций, согласно модели Фидлера (рис 3.3).

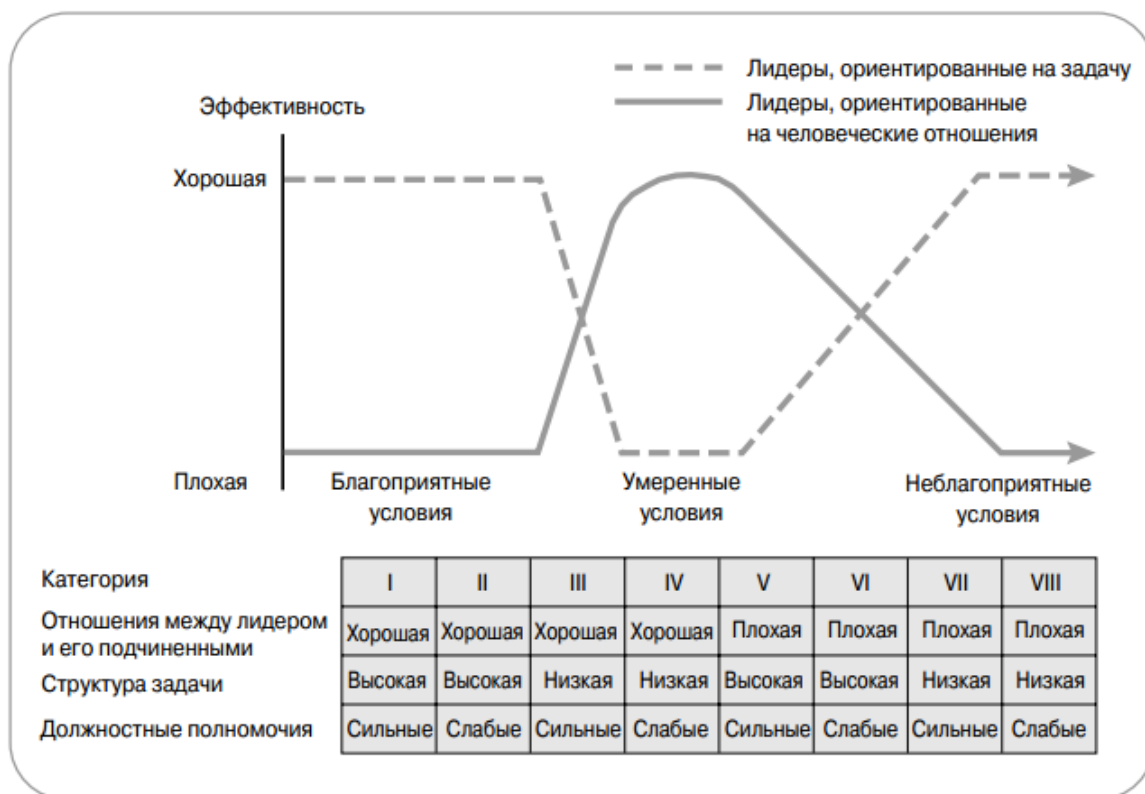


Рисунок 3.3 — Выводы, сделанные на основе модели Фидлера

Для компенсации данного недостатка необходимо развитие эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект предполагает переход к «умным эмоциям». Данный подход не угрожает логике или заботе о результатах деятельности компании. Развитие эмоционального интеллекта похоже на ликвидацию, например, профессиональных пробелов. Эмоциональный интеллект – это то, что поможет современным российским менеджерам совершенствовать поведение в организации (рис. 3.4).

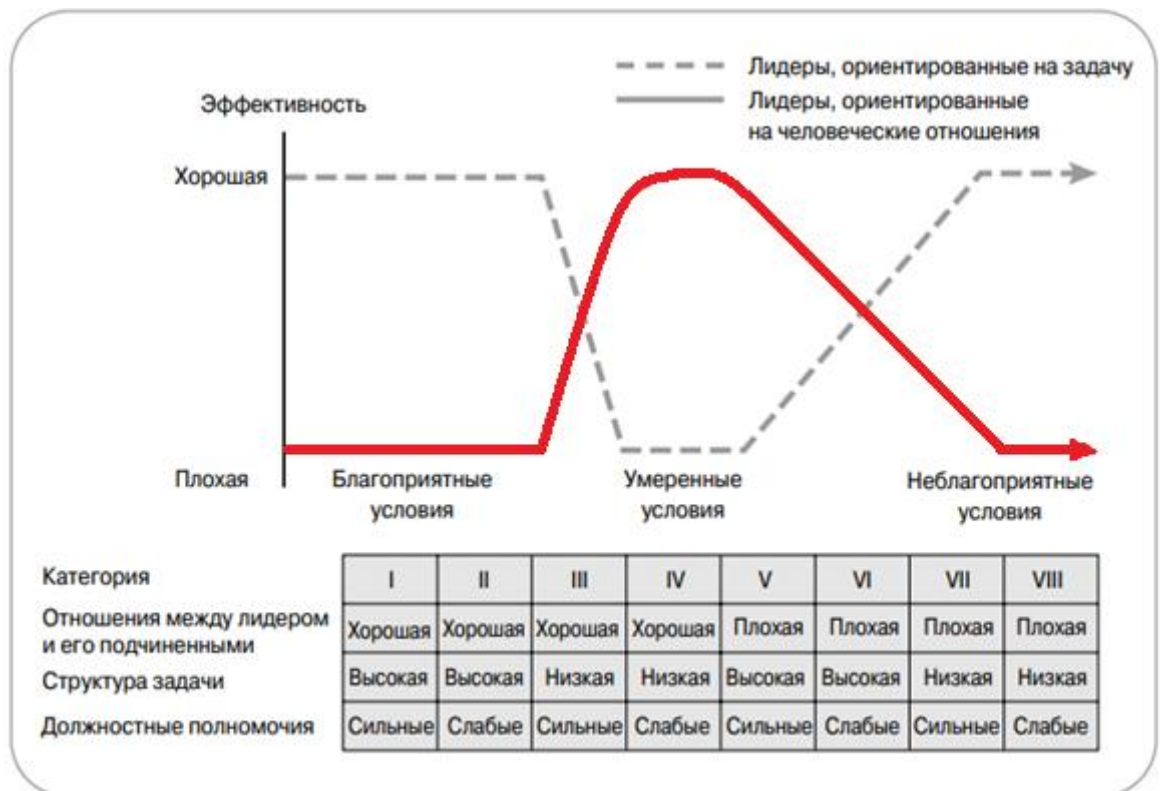


Рисунок 3.4 — Выводы, сделанные на основе модели Фидлера
 Эмоциональный интеллект состоит из следующих элементов (рис. 3.5):

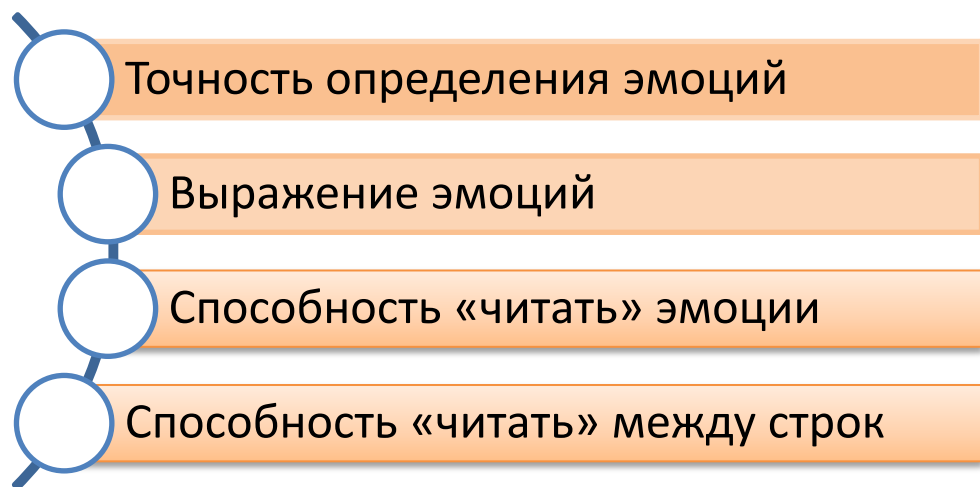


Рисунок 3.5 — Элементы Эмоционального интеллекта

Развитие эмоционального интеллекта позволит российским менеджерам избавиться от главного недостатка – невнимания к подчиненным. Это не значит, что в одночасье они разовьют эмпатию, но это значит, что лидер получит способность мигрировать между настроениями и эмоциями, научится воспринимать эмоции другого, управлять своими эмоциями, не впадая в крайности.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Абеляшевой Алёне Геннадьевне

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рассмотреть особенности управления безопасностью рабочего места в условиях производства.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Закон о защите прав потребителей, ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проанализировать факторы внутренней социальной ответственности такие как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. развитие персонала, привлечение молодых специалистов; 2. организацию подготовки, обучения и повышения квалификации работников; 3. планирование и развитие деловой карьеры сотрудников; 4. подготовку кадрового резерва; 5. совершенствование системы мотивации персонала; 6. развитие социального партнерства; 7. усиление роли корпоративной политики.

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Взаимодействие с внешними стейкхолдерами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. экологическими организациями, 2. благотворительными фондами.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Правовые и организационные вопросы рассмотрены на основе отраслевого тарифного соглашения в электроэнергетике РФ.</p> <p>Работа по охране труда в ПАО «Томскэнергосбыт» ведется с 15.10.2014 на основании «Положения о системе управления охраной труда, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности ПАО «Томскэнергосбыт».</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Абеляшева Алёна Геннадьевна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность крупных компаний формируется по двум основным направлениям - внутренняя социальная политика и внешняя социальная политика. Компания ПАО «Томскэнергообл» не является исключением и проводит активную социальную политику по обоим направлениям. Компания каждый год реализует несколько десятков социальных проектов, направленных на разные целевые аудитории. Приоритетным направлением для компании является внутренняя социальная ответственность. Внутренняя корпоративная политика направлена, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников.

Компания также имеет внутренних и внешних стейкхолдеров (табл.4.1).

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
1. Собственники	1. Поставщики
2. Клиенты	2. Посредники
3. Сотрудники	3. Инвесторы
4. Бизнес-партнеры	4. Конкурирующие организации

Целями обучения и развития персонала является формирование высокопрофессионального кадрового потенциала сотрудников, способного обеспечить эффективную работу Общества в быстроменяющихся рыночных условиях, то есть подготовка сотрудников к выполнению более сложных производственных функций и обязанностей, занятию новых должностей, преодолению расхождений между требованиями к работнику и качествами, которыми реально обладает специалист или менеджер, а также укрепление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с профильными ВУЗами г. Томска с целью привлечения квалифицированных специалистов.

Социальная политика Общества направлена на обеспечение социального равновесия, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Социальные льготы и гарантии работникам Общества предоставляются в соответствии с Коллективным договором, заключенным в ПАО «Томскэнергосбыт» на основании Трудового кодекса РФ, Отраслевого тарифного соглашения в электроэнергетике РФ.

Работа по охране труда в ПАО «Томскэнергосбыт» ведется с 15.10.2014 на основании «Положения о системе управления охраной труда, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности ПАО «Томскэнергосбыт».

Рассмотрим *внутренние* направления социально политики ПАО «Томскэнергосбыт».

4.1 Управление персоналом

Приоритетными направлениями деятельности ПАО «Томскэнергосбыт» в области развития человеческого капитала в отчетный период являлись повышение эффективности системы управления, в том числе совершенствование организационной структуры Общества, повышение производительности труда, совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала.

Кадровая политика Общества направлена на:

1. развитие персонала, привлечение молодых специалистов;
2. организацию подготовки, обучения и повышения квалификации работников;
3. планирование и развитие деловой карьеры сотрудников;
4. подготовку кадрового резерва;
5. совершенствование системы мотивации персонала;
6. развитие социального партнерства;
7. усиление роли корпоративной политики.

Списочная численность на конец отчетного периода, на 31.12.2015 составила 656 человек. Численность повысилась на 101 человек по отношению к соответствующему периоду прошлого года, что связано изменением организационной структуры и штатного расписания Общества с 01.10.2015 и увеличением штатной численности сотрудников на 128 шт. ед. с 01.10.2015. Увеличение численности обусловлено:

- выполнением функций ранее выполняемых сторонней организацией, по доставке квитанций, уведомлений, претензий, установке и обслуживанию приборов учета, съему показаний приборов учета, печати и фальцеванию квитанций;
- оказание услуг контакт-центра на платформе ПАО «Томскэнергосбыт».

Основную долю работников в структуре персонала по категориям должностей от общей численности составляют «специалисты, служащие и технические исполнители» - 80%, «руководители» - 8%, «рабочие» - 12%.

Укомплектованность персоналом в Обществе составила 97,0 % от штатной численности, что связано с увеличением вакансий.

Уровень образования работников в отчетном периоде снизился по отношению к соответствующему периоду прошлого года, доля работников с высшим образованием от общей численности составила 70,8% (в 2014 году – 72,4%).

Основную долю работников в структуре персонала по возрастным категориям от общей численности составляют работники в возрасте от 31 до 40 лет – 35,5%. Средний возраст работников 37,6 лет, по отношению к соответствующему периоду прошлого года остался на том же уровне.

Целями обучения и развития персонала в отчетный период являлись формирование высокопрофессионального кадрового потенциала сотрудников, способного обеспечить эффективную работу Общества в быстроменяющихся рыночных условиях, то есть подготовка сотрудников к выполнению более сложных производственных функций и обязанностей, занятию новых должностей, преодолению расхождений между требованиями к работнику и

качествами, которыми реально обладает специалист или менеджер, а также укрепление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с профильными ВУЗами г. Томска с целью привлечения квалифицированных специалистов. Обучение персонала в 2015 года проводилось на основании плана повышения квалификации сотрудников, ориентированного на обязательное обучение и получение работниками новых знаний по важным для Общества направлениям, развитие способностей для разрешения конкретных производственных ситуаций. В 2015 году обучение и развитие персонала Общества реализовывалось по следующим наиболее актуальным и стратегически важным направлениям:

1. совершенствование технологий и бизнес – процессов Общества;
2. правовое обеспечение деятельности Общества;
3. экономические и финансовые вопросы деятельности Общества;
4. бухгалтерский учет и налогообложение;
5. технологии энергосбытовой деятельности (оптовый рынок электроэнергии и розничные рынки электроэнергии) Общества;
6. основы проведения энергетических обследований, энергоаудит;
7. коммерческий учет электроэнергии;
8. безопасность и охрана труда.

В 2015 году в ПАО «Томскэнергосбыт» прошли обучение и переподготовку 127 работников. Из них обучались:

1. руководители разных уровней – 23;
2. специалисты – 61;
3. производственно-технический персонал – 43.

Доля работников Общества, принявших участие в различных программах обучения, составила 19%. Затраты на обучение в 2015 году составили 1 011 тыс. руб. Среднее количество часов обучения на одного работника в год составило:

1. руководители разных уровней – 40 часов;
2. специалисты – 13 часов;

3. производственно-технический персонал – 79 часов.

В 2015 году в ПАО «Томскэнергосбыт» проведена оценка управленческих компетенций руководителей методом «360 градусов». Оценку прошли 42 руководителя. Методом «360 градусов» прошли обучение 8 руководителей, выдвинутых в кадровый резерв Общества на основании «Методики проведения оценки управленческих компетенций руководителей и формирования кадрового резерва ПАО «Томскэнергосбыт»», утвержденной приказом №82 от 30 января 2015 года. Проведена оценка результатов работы на основании Положения об оценке работников ОАО «Томскэнергосбыт», утвержденного приказом №683 от 20 мая 2015 года. Доля сотрудников, охваченных оценкой в 2015 году, составила 100 %. В 2015 году в рамках реализации плана по обучению персонала компаний Группы «Интер РАО» работники Общества участвовали в следующих тренингах:

1. управление сложными переговорами;
2. управление проектами;
3. стресс-менеджмент;
4. передача функций на аутсорсинг.

В 2015 году проведено внутрикорпоративное обучение персонала по обслуживанию населения офисов по следующим темам: • изменения в законодательстве; • взаимодействие с Управляющими компаниями; • начисления, перерасчеты: основания и способы, ОДН, пени, перерасчеты при замене ПУ; • лицевые счета: открытие, закрытие, разделение, объединение; • показания: способы приёма, отражение в лицевой карте, снятие показаний сетевыми организациями и предоставление в компанию; перерасчеты: основания и способы; • платежи, способы оплаты за электроэнергию, разноска платежей, отражение в лицевой карте, перенос оплат, документы; • кассовые операции, кассовая дисциплина (кассовый день, порядок приема платежей, возвраты, оплата через POS-терминалы, заполнение журнала кассира-операциониста, определение подлинности купюр, инкассация, оформление документов, материальная ответственность, идентификация и пр.); •

ограничения и подключения: регламент работы, отражение в лицевой карте, прием оплаты при отключениях/подключениях (с примерами в АСУСЭ); • прием заявок на замену, установку ПУ, программирование, опломбировку (в т.ч. при разделении лицевых счетов): требования; исполнение заявок: сроки, подразделения, отчетность (по г. Томску и Томской области).

Социальная политика Общества в 2015 году была направлена на обеспечение социального равновесия, создание и укрепление благоприятного социально- психологического климата в коллективе. Социальные льготы и гарантии работникам Общества предоставлялись в соответствии с Коллективным договором, заключенным в ПАО «Томскэнергосбыт» на основании Трудового кодекса РФ, Отраслевого тарифного соглашения в электроэнергетике РФ на 2013 – 2015 годы. Выплата заработной платы производилась своевременно, в сроки, установленные Коллективным договором. Коллективный договор устанавливает единый перечень и размеры социальных льгот, гарантий и компенсаций с учетом экономических возможностей Общества. Льготы и гарантии, социальные программы и программы помощи работникам позволяют привлекать и удерживать наиболее ценных специалистов, укреплять лояльное отношение работников к Обществу, способствуют достижению целей компании. Обязательства Общества по Коллективному договору обеспечивают более высокий уровень социальной защищенности по сравнению с предусмотренным законодательством Российской Федерации. В соответствии с Коллективным договором работникам предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска в случаях: рождения ребенка; собственной свадьбы, свадьбы детей; смерти супруга (супруги), членов семьи; матерям детей, учащихся в 1-4 классах, в День знаний. Коллективный договор в 2015 году выполнялся полностью, Общество выполнило все обязательства перед своими работниками. Предоставления льгот и гарантий работникам Общества является главным принципом социальной политики Общества и основным условием формирования социальных программ.

4.2 Охрана труда

Работа по охране труда в ПАО «Томскэнергосбыт» (далее - Общество) ведется на с 15.10.2014 на основании «Положения о системе управления охраной труда, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности ОАО «Томскэнергосбыт», а с 21.12.2015 на основании «Методики по проведению внутреннего контроля и анализа управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельностью ПАО «Томскэнергосбыт». Основными целями системы управления охраной труда Общества являются:

- сохранение здоровья и работоспособности работника в процессе труда;
- предупреждение производственного травматизма;
- предупреждение профессиональной заболеваемости;
- устранение (доведение до допустимых величин) неблагоприятных факторов производственной среды и трудового процесса;
- обеспечение требований безопасности в процессе производственной деятельности.

Управление охраной труда осуществляется проведением следующих мероприятий:

- организация работы по предупреждению производственного травматизма;
- организация работы по специальной оценке условий труда (ранее - аттестации рабочих мест);
- организация пропаганды охраны труда;
- организация проведения инструктажей, обучения;
- проверка знаний норм и правил;
- планирование мероприятий по охране труда;
- ведение документации по охране труда;
- оперативный контроль за состоянием охраны труда;
- контроль за соблюдением законов и иных нормативных актов;
- организация прохождения периодических (предварительных) медицинских осмотров;
- организация работы комиссии по контролю за состоянием охраны труда;
- организация пропаганды по пожарной безопасности.

В 2015 году Обществом проведены следующие мероприятия по предотвращению производственного травматизма, повышения безопасности персонала и улучшения условий труда:

- проведена специальная оценка условий труда на 632 рабочих местах на сумму 600,4 тыс. руб., вредных и

опасных факторов не выявлено; • работники Общества обеспечены питьевой водой соответствующего качества (с получением заключения) и бутилированной; работают 3 фильтра питьевой воды; • прошли плановые обязательные периодические медицинские осмотры (обследования) 449 (100%) работников Общества; • работники обеспечены в соответствии с Коллективным договором ПАО «Томскэнергосбыт» специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты на сумму 539 тыс. руб.;

- по договору со специализированной организацией два раза в год проводится очистка кондиционеров, вентиляционных установок на сумму 471 тыс. руб.

Очистка осветительной арматуры, окон проводится персоналом предприятия; • обновлены на производственном оборудовании, органах управления и контроля, элементах конструкций, коммуникаций знаки электробезопасности и пожарной безопасности; • при проведении электромонтажных работ в зданиях и помещениях Общества специалистами определяется возможность установки устройств защитного отключения (УЗО) обеспечивающих защиту работников от поражения электрическим током; • постоянно проводится обновление стендов, наглядных материалов, научно-технической литературы для проведения инструктажей по охране труда, обучения безопасным приемам и методам выполнения работ; • все работники Общества имеют электронный доступ к инструкциям по охране труда. На мероприятия по охране труда Обществом в 2015 году израсходовано 1965 тыс. рублей. Общество в установленном порядке проводит обучение и проверку знаний работников:

- проведено обучение работников оказанию первой помощи пострадавшим на производстве;
- в учреждениях, имеющих лицензию на право проведения образовательной деятельности, прошли обучение 61 работник;
- пожарно-технический минимум проведен специалистам, назначенным ответственными за пожарную безопасность помещений;
- предэкзаменационная подготовка (обучение), том числе по новым правилам по охране труда при работе с инструментом и приспособлениями и правил теплопотребляющих установок с

проверкой знаний в комиссии предприятия проведена 285 работникам и комиссии Ростехнадзора -12 работникам.

4.3. Социальное партнерство

Количество работников, состоящих в первичной профсоюзной организации Общества, 226 человек. Коллективный договор, заключенный между первичной профсоюзной организацией и администрацией ПАО «Томскэнергосбыт» в 2015 году выполнялся полностью, Общество выполнило все обязательства перед своими работниками. Доля сотрудников, охваченных Коллективным договором в 2015 году, составила 100 %.

Рассмотрим *внешние* направления социально политики ПАО «Томскэнергосбыт».

4.4 Вклад в развитие регионов

Основными направлениями благотворительной деятельности в 2015 году являлись: - помощь социально-незащищённым категориям граждан и проект, посвящённый 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. В рамках благотворительной акции «Энергия памяти и добра» в городской Совет ветеранов были перечислены денежные средства для организации медицинского обслуживания участников войны и тружеников тыла (договор пожертвования денежных средств заключен на основании решения Совета директоров Общества от 30.04.2015); - оказание адресной помощи Даниэле Усачёвой. Денежные средства пожертвованы на организацию курса интенсивной реабилитации в Евпатории в детском клиническом санатории Министерства обороны РФ в рамках благотворительного проекта «Обыкновенное чудо» (договор пожертвования денежных средств заключен на основании решения Совета директоров Общества от 27.07.2015). - оказание адресной помощи подопечному благотворительного фонда имени Алёны

Петровой – Роману Рыжкову. Средства пожертвованы для прохождения курса реабилитации в Российском онкологическом научном центре им. Блохина (договор пожертвования денежных средств заключен на основании решения Совета директоров Общества от 27.07.2015).

4.5 Охрана окружающей среды

Основными задачами в сфере природоохранной политики являются: - учет образования и размещения отходов; - размещение образующихся отходов на объектах, отвечающих требованиям экологической безопасности; - утилизация отходов в соответствии с требованиями экологической безопасности. Деятельность ПАО «Томскэнергосбыт» в области охраны окружающей среды регламентирована проектами нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, утвержденными в «Росприроднадзоре» и учитывающими специфику производственной деятельности Общества и его филиалов. Отходы, образовавшиеся в ПАО «Томскэнергосбыт» в 2015 году.

Таким образом, ПАО «Томскэнергосбыт» – крупнейший Гарантирующий поставщик Томской области – не только активно развивает свой бизнес, но так же стремится быть социально ответственной компанией.

Рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ПАО «Томскэнергосбыт» наблюдается ее полнота и реализация всех направлений. Корпоративная социальная ответственность на предприятии развивается уже с 2011 года. Учитывая большой аспект уже проводимой работы, предприятие не намеревается на этом останавливаться и разрабатывает новые направления развития и повышение качества уже имеющихся.

Заключение

Таким образом, определение значимости и роли лидера в организации является актуальной проблемой сегодня.

Объектом исследования являются ТОП 100 Российских и зарубежных компаний.

Предмет изучения: модель лидерства.

Целью работы является определение характеристик лидера в организации.

Достижение поставленной цели удалось решить ряд задач:

1. Проанализированы теории лидерства. Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

2. Раскрыты характеристики лидера. **Лидер** — это тот, кто вызывает у людей доверие и создает с ними крепкие связи. Ему верят, и он способен мотивировать окружающих на большие свершения. Он не позволяет ожиданиям других влиять на свои поступки: он верен себе и идет своей дорогой. Он больше думает о пользе для дела, чем о личном успехе и признании. Это не значит, что истинные лидеры идеальны. У каждого есть слабости, каждый имеет право на недостатки и ошибки.

3. Изучено эффективное поведение лидера. В современной динамичной экономике и быстро меняющейся бизнес - среде руководителю уже недостаточно быть просто менеджером. Чтобы достичь более значительных

успехов, нужно быть одновременно и менеджером, и лидером, умело переплетая их функции.

Успешный лидер-менеджер организации — человек, который успешно соединяет как лидерские, так и менеджерские качества. В роли менеджера лидер осуществляет свои полномочия и статусную власть для эффективного принятия решения, а как лидер влияет на подчиненных для выполнения целей организации.

4.Сравнены качества лидеров различных российских и зарубежных организаций. В российских компаниях чаще всего во главе стоят именно менеджеры, которых назначают на должность выше. Они выполняют именно руководящие функции, стремятся к результату. В отличие от зарубежных, где компании создаются самими будущими лидерами-менеджерами. Они успешно соединяют как лидерские, так и менеджерские качества. В роли менеджера осуществляют свои полномочия и статусную власть для эффективного принятия решения, а как лидер вдохновляют подчиненных для выполнения целей организации.

Список публикаций магистранта

Статьи, опубликованные в Межрегиональном сборнике научных трудов: «Проблемы управления рыночной экономикой».

1. Менеджер и лидер: есть ли разница? [Электронный ресурс]. – Режим доступа
http://portal.tpu.ru:7777/departments/kafedra/men/nir/Tab1/URN_15_tom2.pdf – свободный.

2. Понятие формального и неформального лидера в организации / А. Г. Абеяшева ; науч. рук. Н. В. Черепанова // Проблемы управления рыночной экономикой : межрегиональный сборник научных трудов. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — Т. 2. — [С. 107-109].

3. Природа лидерства в организации / А. Г. Абеяшева ; науч. рук. Н. В. Черепанова // Проблемы управления рыночной экономикой : межрегиональный сборник научных трудов. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — Т. 2. — [С. 110-111].

Статьи, опубликованные на конференции: «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»

1. Система управленческой власти в организации / А. Г. Абеяшева // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск. — Томск : Изд-во ТПУ, 2015. — [С. 435-438].

2. Влияние информационных аспектов на лидерство / А. Г. Абеяшева, Н. В. Черепанова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов Международной конференции с международным участием, 29 апреля-- 2 мая 2014 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2014. — Ч. 2. — [С. 236-238].

3. Информационные аспекты управления командой / А. Г. Абеяшева, Н. В. Черепанова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов III Международной

научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск : в 2 ч. — Томск : Изд-во ТПУ, 2016. — Ч. 2. — [С. 25-27].

Выступление на конференции: «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы», статья: «Оценка влияния стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе», 2017 г.

Список используемых источников

1. Христоматия по культурологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://kulturoznanie.ru/politology/sushhnost-i-priroda-liderstva/> – свободный.
2. Электронный портал – психология. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://psixologiya.org/socialnaya/liderstvo/1672-klyuchevye-cherty-lidera.html> свободный.
3. Бухаркова, Ольга Валерьевна. Имидж лидера: технология создания и продвижения. — СПб.: Речь, 2007. — 222 с.
4. Билл Джордж, Питер Симс Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества / пер. с англ. М. Курилук. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
5. Менеджмент абсурда: Аспекты лидерства, которые часто остаются незамеченными/Перев. С англ. — М.: ООО Издательский дом «София», 2006. — 192 с.
6. Электронная справка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://va-spivak.narod.ru/TeoriyLider.pdf> - свободный.
7. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр.
8. Основы организационного поведения 8-ое изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
9. Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ulfek.ru/kultura-organizatsionnogo-povedeniya/3928-situatsionnye-teorii-liderstva.html> - свободный.
10. Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://bookuceba.com/organizatsionnaya-psihologiya-knigi/issledovaniya-krupnyim-planom-modeli-33018.html> – свободный.
11. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html> - свободный.

12. Социологи управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya__stiley__rukovodstva__rlyakerta.html – свободный.
13. Психология [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.neopsychology.ru/neopss-238-1.html> – свободный.
14. Информационный портал «Деловой мир». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1411> - свободный.
15. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html> – свободный.
16. Монографии Российской Академии Естествознания [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.rae.ru> - свободный.
17. Центр психологических и личностных тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.syntone.ru/library/books/content/2930.html?current_book_pag – свободный.
18. Московская электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://psychlib.ru/mgppu/Bsp-2001/Bsp-576.htm> – свободный.
19. Справочник для студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://webground.su/rubric/2014/10/27/biznes_obuchenie_i_perepodgotovka – свободный.
20. Социальная психология. Мокшанцев Р.И., Мокшанцева А.В. М., Новосибирск: Инфра-М, 2001. - 408 с.
21. Деловой журнал. N14 ОТ 10.04.2006 библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=280> – свободный.
22. Владислав Вавилов. Неформальный лидер — помощник или враг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://the-medical-practice.com/articles/leader> - свободный.
23. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М., 2007.

24. Информационный портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://infomanagement.ru//20/2> - свободный.
25. Веснин В.Р. Менеджмент 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Проспект, 2006.
26. Электронная библиотека LibOk.Net. [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.libok.net/writer/2888/kniga/9031/utkin_e_a/kurs_menedjmenta_uchebnik_dlya_vuzov/read/83 - свободный.
27. «Секретарское дело». Ежемесячный профессиональный журнал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=1399> – свободный.
28. Содружество авиационных экспертов Aviation Explorer [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.aex.ru/docs/2/2011/5/21/1338> - свободный.
29. Журнал «Forbes» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/76118-ya-zhenshchina-i-mogu-manipulirovat-situatsiei> - свободный.
30. Журнал «Forbes» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.forbes.ru/sobytiya/lyudi/116519-istoriya-ottsa-gazproma-remavyahireva-ot-bezgranichnoi-vlasti-do-zabveniya-na> - свободный.
31. 24СМИ - медийный новостной сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://24smi.org/celebrity/391-aleksej-miller.html> - свободный.
32. Секреты успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://qobiz.ru/istoriya-uspeha-olega-tinkova/> - свободный.
33. Блог о знаменитостях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://restsnames.info/profile/chudak-ili-geni-uspeh-olega-tinkova.html> - свободный.
34. Галло К. Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от лидера Apple, 2013
35. Генри Форд. "Моя жизнь, мои достижения"

36. Журнал «Фортуна-план». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://fortuna-plan.ru/success-history/koko-shanel/> - свободный.
37. Дез Деарлав «Бизнес путь: Билл Гейтс 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера» СПб, Издательство «Крылов», 2003.
38. Акио Морита. Sony. Сделано в Японии, 288 с.
39. Деловой еженедельник [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ko.ru/arhive/item/131722> - свободный.
40. Официальный сайт ООО «Первое решение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.1reshenie.ru/index.php?page=132> –свободный.
41. Студенческая библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://studbooks.net/1304382/menedzhment/istoriya_uspeha_vladimira_melnikova_gloria_jeans - свободный.
42. Бизнес сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://ideika-biznesy.ru/vladimir-melnikov-k-gloria-jeans-minuya-pregradyi/> -свободный.
43. Бизнес форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://fb.ru/article/273675/melnikov-vladimir-vladimirovich-biografiya-osnovatelya-firmyi-gloriya-djins> - свободный.
44. Ресурс для IT-специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://geektimes.ru/company/intel/blog/274600-> свободный.
45. Форум о знаменитостях [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.mega-stars.ru/business/ray_kroc.php - свободный.
46. СМИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://24smi.org/celebrity/1760-mark-tsukerberg.html> - свободный.
47. «После работы». Форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.ceo.ru/news/business/persona/mark-parcker> - свободный.

Приложение А
(обязательное)

Leadership Models
Part 1.1, 1.2, 1.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Абеяшева Алёна Геннадьевна		

Консультант каф. Черепанова Н.В. (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. фил. н.		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна			

1 Leadership Models

Theories of personal qualities

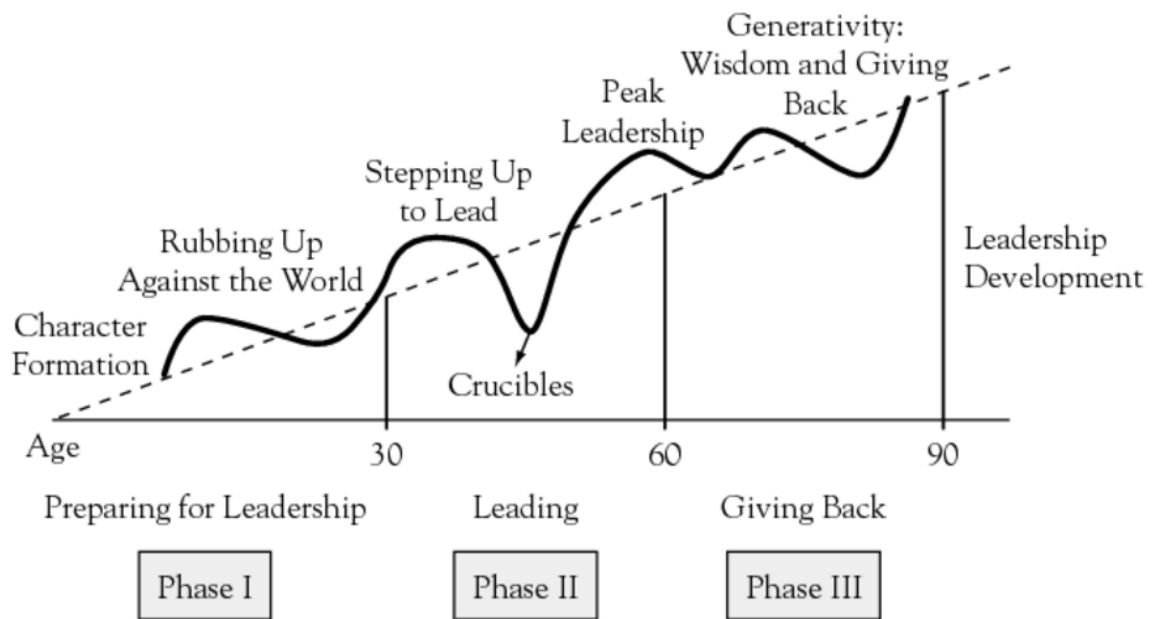
Leadership is the process of influencing others to engage in work behavior that would lead to the achievement of goals. A successful leader must provide direction and leadership to motivate his employees to accomplish essential tasks within the required time frame. Manager has to set effective policies and formulate strategies to improve firm's overall performance and effectiveness.

One of the theories in function of leading is Traits Theory. Traits theory focuses on personal qualities and characteristics. Traits that are important for leadership success are self-confidence, honesty and integrity, full of ambition, flexibility and motivation.

Trait theories are based on the idea that certain qualities or personality traits are important for leadership. Honesty, forward looking, competent and integrity are examples.

Whatever the theory, the formation of a leader does not happen at the same time. Sometimes it takes years.

Forming a leader is not a direct ascending line, but a journey full of ups and downs on the way to the top that does not end even in recent years. At the end of life, it reminds not the race for the prize, but a leisurely walk (pic. 1).



Picture 1 — Forming a leader

The first thirty years is the time to prepare for leadership, when character is formed and people become individual contributors or lead teams for the first time. As Randy Komisar, former CEO of LucasArts, says, "This is your opportunity to rub up against the world."

Very few leaders these days are making career commitments in their twenties. Instead, they use the time following college to gain valuable work experience. Typically changing jobs every eighteen to twenty-four months to diversify their experience, many young leaders have an eye on gaining admission to graduate school in business, law, or government. Even some who complete their master's degrees prefer individual contributor roles in consulting or finance before committing to a specific company or industry.

The second phase of your leadership journey begins with a rapid accumulation of leadership experiences and it culminates in the fifties, when leaders typically reach their peak leadership. In between, most leaders go through a crucible, a difficult period at work or at home that tests them to the core. The result is a transformation of their understanding of what their leadership is all about, followed by a rapid acceleration of their development.

And finally, the third stage, the transfer of experience, is the period of personal development. It begins at about sixty years, when a person completes active leadership at work, but retains an indisputable authority for the rest of his life. At this stage, the true leader seeks to share his knowledge and wisdom with other people and whole corporations - and he himself continues to study actively at the same time.

Regardless of where you are in your journey—at the top of your organization, just getting started, or looking for a new challenge— *every leadership experience you have will enable you to grow and to discover your authentic leadership.* Just as you conclude one portion of your journey, another opportunity will emerge to take your learning from previous experiences and apply it to a new situation. If you embrace your story, your leadership journey never ends. Yet along the way many leaders stumble and get derailed. This is a risk that all leaders face.

So, what are the characteristics of the leader

The five dimensions of an authentic leader:

- Pursuing purpose with passion
- Practicing solid values
- Leading with heart
- Establishing enduring relationships
- Demonstrating self-discipline

Signs of a true leader (pic.2)



Picture 2 — Signs of a true leader

Pursuing Purpose with Passion

For most people it is hard to understand the purpose of their leadership. In order to find their purpose, authentic leaders must first understand themselves and their passions. In turn, their passions show the way to the purpose of their leadership. Without a real sense of purpose, leaders are at the mercy of their egos and narcissistic vulnerabilities.

Practicing Solid Values

Leaders are defined by their values, and values are personal—they cannot be determined by anyone else. Integrity, however, is the one value required of every authentic leader. If you do not have integrity, no one will trust you, nor should they. The values of authentic leaders are shaped by their personal beliefs and developed through study, introspection, consultation with others, and years of experience. The test of authentic leaders' values is not what they say but the values they practice under pressure. If leaders are not true to the values they profess, people quickly lose confidence in their leadership.

Leading with Heart

Authentic leaders lead with their hearts as well as their heads. To some, leading with the heart may sound soft, as though authentic leaders cannot make tough choices involving pain and loss. Leading with the heart is anything but soft. It means having passion for your work, compassion for the people you serve, empathy for the people you work with, and the courage to make difficult decisions. Courage is an especially important quality for leaders as they navigate through unpredictable terrain.

Establishing Enduring Relationships

The ability to develop enduring relationships is an essential mark of authentic leaders. People need to establish relationships with their leaders before they are committed to their jobs. They insist on access to their leaders, knowing that trust is built on the openness and depth of relationship with their leaders. In return, people will demonstrate great commitment to their work and loyalty to the company.

Demonstrating Self-Discipline

Authentic leaders know competing successfully takes a consistently high level of self-discipline in order to produce results. They set high standards for themselves and expect the same from others. This requires accepting full responsibility for outcomes and holding others accountable for their performance. When leaders fall short, it is equally important to admit their mistakes and initiate immediate corrective action. Self-discipline should be reflected in their personal lives as well, because without personal self-discipline it is not possible to sustain self-discipline at work.

People who have become leaders and winners are not at all happy, they are the smiths of their own happiness. They did something that made the whole world stand up and pay attention to them and, accordingly, reward them according to their merit. They could have their own goals and their own specific strategies, but if we compare them, we can see that in all these strategies there is a certain unchanging common core, a common essence. They have the necessary conditions for success, without which nothing will work out. [3]

A leader is a very complex configuration, it is a person clearly endowed with qualities that do not fit into the rigid framework of typological characteristics.

After analyzing the huge variety of stories (27-43), we can draw a general conclusion: practically all leaders were inspired by certain life circumstances. They were not born fighters and did not think about whether they have leadership qualities. They did not seek to be like famous people. Some outstanding leaders, for example the former CEO of Merck pharmaceutical company Roy Vejelos, admitted that they never considered themselves as such, rather, they just wanted to change something for the better and inspire others to achieve a common goal. But this is leadership.

1.2 Situational theories

After determining the effective behavior, leadership was directed toward studying situational factors. That is, it was necessary to determine that the activities of the leader depends on the situation.

The first theory became the Vroom-Yetton model.

This model pays attention to the decision-making process. According to theory, there are five styles of leadership that a leader can use:

Autocratic (A1): You use the information that you already have to make the decision, without requiring any further input from your team.

Autocratic (A2): You consult your team to obtain specific **information** + that you need, and then you make the final decision.

Consultative (C1): You inform your team of the situation and ask for members' opinions individually, but you don't bring the group together for a discussion. You make the final decision.

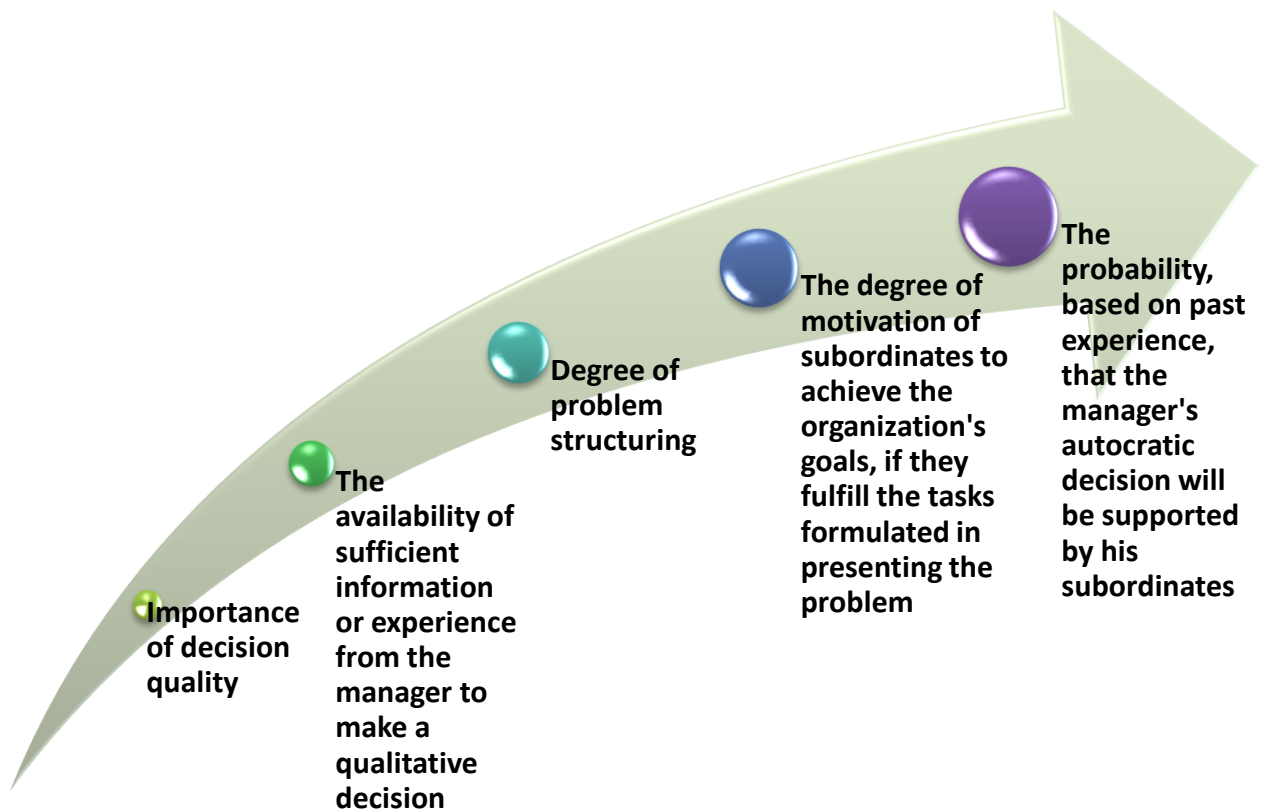
Consultative (C2): You get your team together for a group discussion about the issue and to seek their suggestions, but you still make the final decision by yourself.

Collaborative (G2): You work with your team to reach a group **consensus** +

. Your role is mostly facilitative, and you help team members to reach a decision that they all agree on.

In order for the leaders to assess the situation, the scientists proposed several criteria, according to which the situation is "subordinate - the head". Each criterion turns into a question which the leader asks himself when assessing the situation.

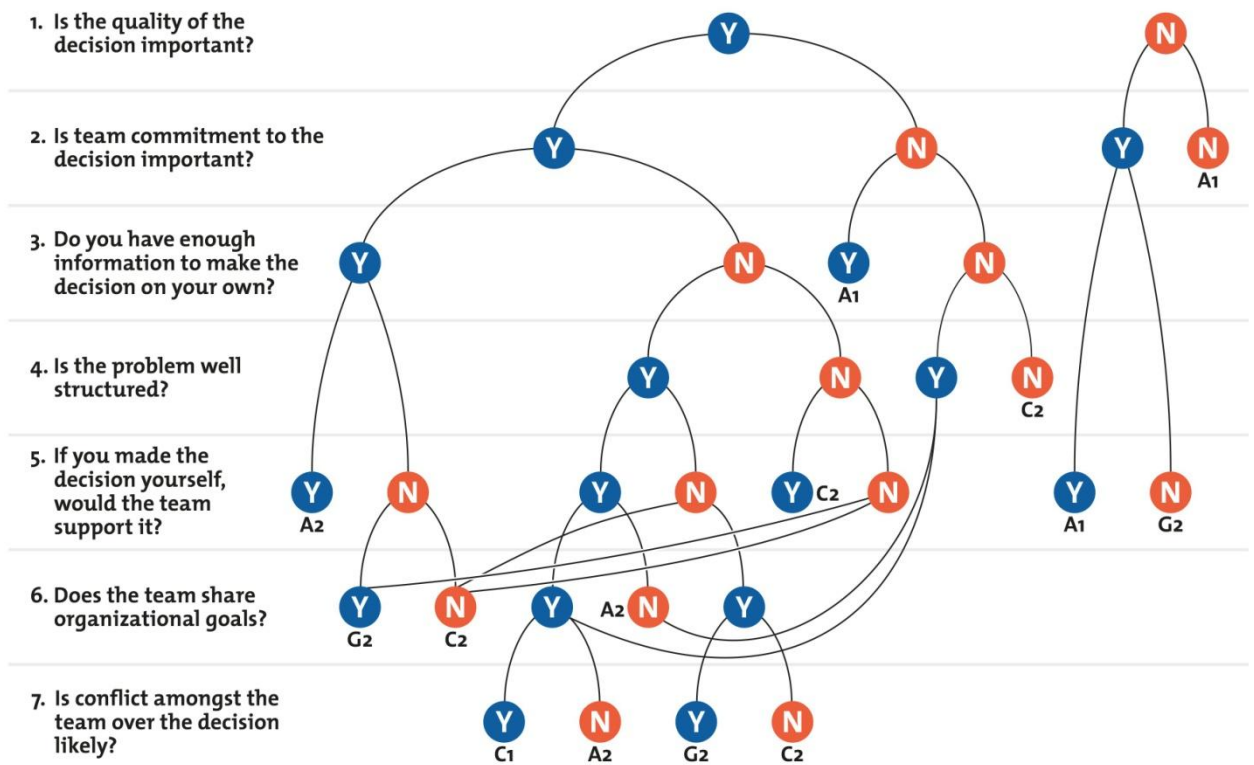
(pic.3)



Picture 3 — Criteria for the problem in the Vroom-Yetton model

The Vroom-Yetton model is shown below. The framework poses seven "yes/no" questions, which you need to answer to find the best decision-making process for your situation.

As you answer each of the questions, you work your way through a decision tree until you arrive at a code (A1, A2, C1, C2, or G2). This code identifies the best decision-making process for you and your team. (pic. 4)



Picture 4 —Decision-making model of the leader of Vroom-Yetton

The most important drawback of this model is that the leader's behavior is not universal. That is, a leader who has always used only one type of behavior in this situation, since he was the most effective, may not give the results that were expected in another situation.

Another theory in leading function is Fiedler's Contingency Theory. Fiedler's contingency theory is one of the contingency theories that states that effective leadership depends not only on the style of leading but on the control over a situation. There needs to be good leader-member relations, task with clear goals and procedures, and the ability for the leader to mete out rewards and punishments. Lacking these three in the right combination and context will result in leadership failure. Fiedler created the least preferred co-worker (LPC) scale, where a leader is asked what traits can be ascribed to the co-worker that the leader likes the least.

To provide meaning to Fiedler's contingency theory it is necessary to focus on at least one aspect of the leader-led situation, although such a focus only highlights an issue, rather than giving a complete description of the situation.

Fiedler's contingency theory emphasized the leader's personality, or psychological disposition, is a main variable in her/his ability to lead, and said that how the group receives the leader, the task involved, and whether the leader can actually exert control over the group are the three principle factors that determine how successful the leader-led arrangement will be. Thus, the values from the least preferred co-worker (LPC) are added and then averaged to produce the score. A high LPC score exhibits a positive orientation towards human relations. S/he gets along with people. The nature of the task is less important and issues in doing it may be compensated for with good human relations. When the environment is such that each group member is independent, such as in a scientific setting, tasks may not be all that well defined, and a leader must rely more on her or his personality to accomplish goals.

On the contrary side, the low LPC score, the respondent relies on the nature of the task to drive leadership. The task has to be well defined or manageable, or the leader will be in trouble. In natural disasters or survival situations, tasks are not always well defined or prioritized well. Human relations are vital. A classic scenario is depicted in William Golding's *Lord of the Flies*, where kids are stranded on a deserted tropical island and ultimately fall into fighting with each other. While they are youth, they exhibit many basic human qualities that emerge under duress. Situations, where tasks are structured such as in most blue collar environments or the military, a personable leader isn't as much of a required. Orders come to "do it, or else", and while cultivating a following based on personality never hurts, it is not a requisite, except when authority becomes overbearing, such as in tyrannical situations.

Leaders who have a low LPC scoring (task-oriented) are effective, regardless of whether the factors are highly favorable or not. Also, they will act in a more assertive manner. With high LPC scores (relations-oriented) are more effective when the three factors are middle-of-the-road. Fiedler claimed that the LPC scores could be used to identify the appropriate leader for a situation. If a leader is able to control the tasks to be done, leader-led situations, and have power, the leader can create a

favorable leadership environment. Other theory in the leading function is Behavioral Theory. Behavioral theory focuses on how leaders behave when working with employees. There have two types of leadership styles which are task oriented managers and employee oriented managers. Based on Michigan Studies on leadership behavior, task oriented leader is a leader who pay close attention to an employee's job and work procedures involved with that job. While employee oriented manager is leader who develops cohesive work groups and ensure employee satisfaction.

1.3. Behavioral theories

Another theory in the leading function is the theory of behavior. Behavioral theory focuses on how leaders behave when dealing with employees. There are two types of leadership styles that are task-oriented managers and staff-oriented managers. Based on Michigan's research on leadership behavior, the task-oriented leader is the leader who pays close attention to the work and work procedures associated with this work. While the employee-oriented manager is the leader who develops cohesive working groups and ensures employee satisfaction.

Douglas McGregor proposed the theory of "X" and the theory of "Y", considering the motivation of a person from two opposite sides.

McGregor argues that Theory X managers believe that people dislike working and only work for money and security. For this reason, there is a lack of trust in their management approach. Management tactics might include close supervision, tight controls and telling people what to do, essentially an environment of command and control, or might be softer and rely on exchange (if you do this, then I will ...). in the hope that employee will co-operate when asked to do so.

Theory Y on the others hand sets out a participative style of management that encourages empowerment. It is based on the beliefs that employees are happy to work, are self-motivated and creative, and enjoy working with greater responsibility.

McGregor argues that the basic assumptions of Theory X are not correct; people seek more from their work than money. He proposes that if managers seek to create Theory Y environment, where decision making and responsibility can be devolved, they will foster long term commitment rather than short term compliance. This is consistent with the thinking that we have looked at so far in relation to empowerment.

In practice it's not black and white. Few would dispute the benefits of empowerment but the reality is that not all environments are ready for it. As you think about your team, you might feel that different members need different approaches. Some may thrive on Theory Y management, while others may need Theory X management.

Приложение Б
Анкета Фидлера
(справочное)

Показатели психологической атмосферы	1	2	3	4	5	6	7	8	Показатели психологической атмосферы
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимная поддержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность
11. Приятный									11. Неприятный
12. Принимающий									12. Отвергающий
13. Расслабленный									13. Напряженный
14. Добрый									14. Недобрый
15. Стоящий доверия									15. Нестоящий доверия
16. Радостный									16. Угрюмый