

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЮНИКОМ»

УДК 005.322:316.46:334.012.64:69.002(470-25)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Потапов Артём Михайлович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав.кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Потапов Артём Михайлович

Тема работы:

**ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ НА
ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЮНИКОМ»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(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.).

Объект исследования: лидерское поведение руководителя организации.

Предмет исследования: модели лидерского поведения.

Цель: выявление сущности лидерства в контексте управленческой деятельности и разработка рекомендаций по эффективному лидерству для руководителя предприятия на основе анализа лидерского поведения.

	<p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p> <p>4. Учебники.</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>	<p>1. Определить сущность лидерства и основные теоретические подходы к его изучению;</p> <p>2. Раскрыть связь конкурентоспособности организации и лидерства;</p> <p>3. Выявить существующие модель и проблемы лидерства на предприятии ООО «Юником»;</p> <p>4. Разработать оптимальную модель руководства для повышения эффективности деятельности предприятия.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты лидерства, понятие эффективного лидерства</p>	
<p>2. Исследование эффективного лидерства на примере частного бизнеса</p>	
<p>3. Разработка и внедрение оптимальной модели лидерства для предприятия</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.филос.н.		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Потапов Артём Михайлович		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра истории и философии науки и техники
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.филос.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 89 с., 10 рис., 5 табл., 16 источников, 1 прил.

Ключевые слова: Лидерство руководителя, конкурентоспособность, эффективное лидерство, конкурентная модель лидерского поведения.

Объект исследования: лидерское поведение руководителя организации.

Предмет исследования: конкурентные модели лидерского поведения.

Цель дипломной работы: выявление сущности лидерства в контексте управленческой деятельности, разработка рекомендаций по эффективному лидерству для руководителя предприятия на основе анализе лидерского поведения.

В дипломной работе используются такие методы исследования, как: теоретический анализ литературы по теме исследования; интервьюирование; анализ участия персонала; наблюдение; сравнительный анализ.

В результате проведенного исследования были разработаны рекомендации для усовершенствования управленческой деятельности в рамках предприятия ООО "Юником".

Область применения: Управление персоналом на предприятиях, в организациях, учреждениях.

Социальная значимость работы: разработана модель эффективного лидерского поведения, которая впоследствии может быть использована руководителями различных предприятий.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Вовлеченность — это повышенная эмоциональная связь с организацией, заставляющая сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы.

Лидерство - как процесс, который включает в себя оказание влияния на выбор рабочих целей и стратегий группы или организации, реализацию намеченных стратегий и достижения целей, сохранение группы и идентификацию с ней, организационную культуру.

Эффективное лидерство - стиль лидерства, посредством которого достигается максимально возможный положительный результат в текущих условиях организации

Конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами, существующими на данном рынке.

Конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Перечень стандартов, используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	13
1. Общая характеристика лидерства в контексте управленческой деятельности.....	16
1.1. Основные понятия и теории лидерства.....	16
1.2. Конкурентоспособность: понятие, особенности, факторы	37
2. Лидерство как фактор конкурентоспособности предприятия ООО «Юником».....	49
2.1. Особенности малого бизнеса в России. Влияние лидерских качеств руководителя на эффективность деятельности организации....	49
2.2. Анализ соответствия поведения руководителя предприятия ООО «Юником» современным моделям эффективного лидерства.....	60
2.3. Оптимальная модель лидерства и конкурентные модели лидерского поведения.....	69
Заключение	84
Список литературы	87
Приложение А	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Лидерство давно привлекает внимание людей. Однако до начала XX века обычно речь шла о политических лидерах. Впервые понятие лидерства ввел Никколо Макиавелли. По сути, знаменитая книга Н.Макиавелли «Государь», написанная в XVI веке, является книгой о лидерстве и власти лидера.

Начиная с 40-х годов XX века начались научные исследования лидерства в крупных масштабах и на систематической основе.

Лидерство является ключевой и актуальной проблемой для многих сфер жизни: бизнеса, политики, спорта и др. Лидерство существует везде, где есть коллективная деятельность и организация. Лидерство - это то, что ежедневно окружает нас, поэтому этой тематике посвящается немалое количество исследований и публикаций.

Особое значение лидерство приобретает в сфере управления, в частности, – управления предприятием. Учитывая, что персонал – это главный ресурс, имеющийся у компании, и от его эффективности зависит эффективность деятельности предприятия, то актуальность изучения оптимальных моделей лидерства только возрастает. От того, насколько эффективную и оптимальную модель поведения выбирает руководитель, зависит атмосфера в коллективе, а значит и производительность команды. Соответственно, можно говорить о том, что лидерство руководителя занимает важное место среди конкурентных преимуществ организации.

Без преувеличения можно сказать, что проблема соотношения лидерства и эффективности управления организацией в менеджменте является одной из ключевых. Таким образом, актуальность данной работы обусловлена тем, что всестороннее изучение проблемы лидерства

необходимо для выработки эффективных методов руководства современными организациями.

Степень теоретической разработанности темы.

Следует отметить, что наибольшее количество исследований в сфере лидерства велось за рубежом. Устойчивый интерес к проблемам лидерства наблюдался с 1950-х гг., с начала формирования школы поведенческих наук. Классические труды в области «науки лидерства» принадлежат Р. Блейку и Дж. С. Моутон, Р. Лайкерту, Ф. Фидлеру, Р. Танненбауму, У. Шмидту, П. Херсею (в некоторых источниках Херси), и К. Бланшарду.

Небольшое распространение исследований лидерства в российской литературе связано, прежде всего, с тем, что с конца 20-х годов и до начала 60-х прошлого столетия эта тема в нашей стране не поднималась совсем, поскольку страна не нуждалась в организациях-лидерах. Тем не менее, сейчас опыт таких исследований имеется. Проблемы лидерства рассматриваются в работах О.С. Виханского, А. И. Наумова, И. В. Котлярова, А.Т. Зуб, С.Г. Смирнова и др.

Большое количество статей по исследуемой тематике опубликовано в периодических изданиях: российских («Предпринимательство в России», «Современная конкуренция» и «Вопросы экономики») и зарубежных (Top-Manager и Forbes).

Целью данной работы является выявление сущности лидерства в контексте управленческой деятельности и разработка рекомендаций по эффективному лидерству для руководителя предприятия на основе анализа лидерского поведения.

Достижение цели исследования подразумевает решение следующих задач:

1. Определить сущность лидерства и основные теоретические подходы к его изучению;
2. Раскрыть связь конкурентоспособности организации и лидерства;

3. Выявить существующие модель и проблемы лидерства на предприятии ООО «Юником»;

4. Разработать оптимальную модель руководства для повышения эффективности деятельности предприятия.

Объект исследования: лидерское поведение руководителя организации.

Предмет исследования: конкурентные модели лидерского поведения.

В качестве методов исследования использовались описание, анализ, сравнение, моделирование, опрос.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе изучения теоретических аспектов лидерства и конкурентоспособности, а также на основе анализа лидерского поведения руководителя компании ООО «Юником» разработана модель эффективного лидерского поведения, которая впоследствии может быть использована в качестве основы для лидерского поведения руководителей других предприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Общая характеристика лидерства в контексте управленческой деятельности

Если рассматривать конкурирующие компании, то становится очевидным, что организации, которые добиваются успеха в своей деятельности, имеют более эффективное и динамичное управление.

Природа лидерства такова, что оно встречается на любом уровне социального взаимодействия. Более того, проявления лидерства встречаются в природе среди животных, которые ведут стадный образ жизни. Объяснением служит то, что любая совместная деятельность нуждается в организации поведения индивидов, в упорядоченности взаимодействий, в выработке общих целей и поиске методов их достижения.

Существует несколько определений понятия лидера и лидерства.

Так, например, лидерство можно определить как процесс, который включает в себя оказание влияния на выбор рабочих целей и стратегий группы или организации, реализацию намеченных стратегий и достижения целей, сохранение группы и идентификацию с ней, организационную культуру¹.

Лидерство можно также определить как процесс социального влияния. Лидер переводится с английского языка как «ведущий», «идуший впереди», «первый». В организации лидер ищет добровольного содействия коллег в достижении организационных целей путем оказания влияния на группу. Стоит отметить, что лидерство в отличие от простого управления предполагает наличие именно последователей, а не подчиненных.

¹ Котляров И. В. Социология лидерства. - Издательский дом "Белорусская наука": Минск, 2013г. – 481 с.

Синонимами слов «лидер» и «лидерство» являются, соответственно, «руководитель» и «руководство». Менеджер – это руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области принятия и реализации обоснованных управленческих решений по конкретным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях². Однако менеджер и лидер – это не одни и те же понятия. Руководитель, прежде всего, полагается на основу власти – должностные инструкции и структуру подчиненности. В отличие от руководства лидерство – специфический тип отношений, который основан на социальном воздействии.

Существует несколько особенностей, по которым в зарубежной литературе отличают менеджера и лидера – это содержание управленческих проблем и воздействие на персонал³. Руководитель в основном распределяет обязанности между подчиненными, контролирует выполнение текущих задач персоналом, решает возникшие проблемы. Согласно зарубежной литературе лидер должен разрабатывать инновационные идеи. Также лидер заботится о решении задач, которые могут возникнуть в будущем. Этим определяется содержание управленческих проблем. Что касается воздействия на персонал, то известный американский теоретик и практик менеджмента Ли Джексон говорил: «Менеджеры заставляют людей делать то, что нужно; лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно. Лидеры – это люди, которые способны выявить все лучшее в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало».

Сравним на примере такие понятия как лидерство и руководство. Начальник отдела по должности является руководителем или менеджером. Занимаемая должность, по сути, должна обеспечить лидерство в коллективе.

² Огарков А. А. Управление организацией: учебник. – Москва: Эксмо, 2006г. – 512с.

³ Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. – Москва: Окей-книга, 2012г. -

Однако такое лидерство зачастую является лишь формальным. Нередки случаи, когда в коллективе есть неформальный лидер. Он считается более успешным и уважаемым сотрудником, ему доверяют и всячески оказывают поддержку. Причем он более удачно управляет коллективом в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении других жизненно важных проблем организации. Лидера не обязательно «слушаться», то есть не обязательно слепо следовать указаниям неформального лидера, можно иметь и свое видение решения задач. Другой вопрос в том, что лидер имеет свойство вдохновлять своей идеей окружающих. Обратная ситуация с руководителем. Здесь выбора, как правило, нет и в силу структуры подчиненности сотрудник обязан выполнять приказы руководителя. Лидера отличает способность признать свои слабые стороны и привлечь необходимые ресурсы для их устранения. Таким образом, можно сказать, что быть руководителем не значит быть лидером. В таблице 1.1.1 представлены различия между понятиями «лидер» и «руководитель».

Таблица 1.1.1. Различия между руководителем и лидером

	Лидер	Руководитель
Деятельность	Координация действий в коллективе	Исполнение должностных обязанностей или заданий вышестоящего руководства
Управление	Последователи, команда	Подчиненные, коллектив
Основа власти	Авторитетность в коллективе	Структура подчиненности, должностные инструкции
Назначение	Выбирается коллективом естественным путем	Назначается приказом в обязательном порядке

Продолжение таблицы 1.1.1.

Критерии успешности	Уровень социального воздействия в коллективе	Достижение целей и планов, поставленных вышестоящим руководством
Взаимоотношения	Служебно-товарищеская, лидер-последователь	Структура подчиненности, субординация

Лидерство подразумевает некоторый потенциал человека. То есть, предполагается, что лидер обладает некоторым набором качеств, которые определенно отличают его от других людей, благодаря которым он, соответственно, и выдвигается в лидеры. На рисунке 1.1.1 представлена диаграмма составляющих лидерства.

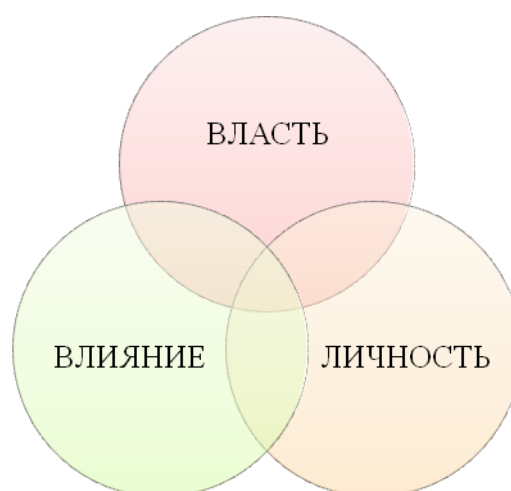


Рис. 1.1.1. Диаграмма составляющих лидерства

Теперь определим понятие «лидер». Лидер – член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций⁴.

⁴ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 1999. – 528с.

Стоит отметить, что поскольку лидер способен влиять на людей, то это дает ему возможность использовать власть, которую он получает от последователей, причем как во благо, так и во вред предприятию. При лидерстве принуждение, так часто используемое руководителями по должности, изменяется на увлеченность и воодушевление. То есть подчиненные выполняют требования лидера без явного проявления власти. Интересно также то, что лидерство воспринимается вполне естественно. Начиная с детских лет, человек определяет для себя лидера. Это могут быть, например, родители, учителя и/или сверстники. Лидера в коллективе мы выбираем не вполне осознанно. Это не обязательный, а скорее стихийный процесс. Основой для воздействия лидера на окружающих его людей в коллективе является конформизм, то есть психологическая особенность людей, которая проявляется, в том числе и в отказе от самостоятельных действий⁵. Также стоит отметить, что поскольку в коллективе непостоянный состав, то и позицию лидера может занимать разный человек. Это связано не только с численностью группы, также лидера могут выбирать в соответствии с текущей задачей. Таким образом, следует более подробно рассмотреть лидерские качества, для того чтобы лучше понимать, каким образом происходит выбор лидера в коллективе.

Существует четыре типа подходов к изучению понятия лидерства. Первый тип подразумевает анализ лидерских качеств, которые необходимы лидеру для эффективного управления командой. Второй предполагает лидерство как набор образцов поведения. Третий и четвертый тип подразумевают изучение лидерских качеств в зависимости от ситуации или, непосредственно, в конкретной ситуации.

Изучение понятия лидерства основано на использовании двух переменных – динамика поведения и уровень ситуационности. Динамика

⁵ Шинкевич О. К. Основы менеджмента: курс лекций. - Москва: МГТУ "СТАНКИН", 2008г. – 142с.

поведения отражает лидерство в статике или в динамике: анализ личностных качеств или анализ набора образцов поведения лидера, соответственно. Уровень ситуационности предполагает, с одной стороны, универсальность или одинаковость поведения лидеров, с другой стороны, зависимость от какой-либо конкретной ситуации. Собственно, комбинация этих двух переменных и определяет типы подходов к изучению понятия лидерства. На рисунке 1.1.2. изображены типы подходов к изучению понятия лидерства в зависимости от этих переменных.

Рассмотрим подробнее теорию лидерских качеств. Как уже было сказано выше, ранние исследования базировались на том, что лидеру присущи определенные качества, поэтому первые ученые пытались их обнаружить. Интересно то, что они полагали, что лидерам присущ некоторый уникальный, устойчивый во времени набор качеств, то есть основой является то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Уореном Беннисом выделяется четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием;
- управление значением;
- управление доверием;
- управление собой.

На основе этих четырех групп была предложена следующая классификация лидерских качеств:

- физиологические – рост, вес, внешний вид, телосложение, состояние здоровья, энергичность. Стоит иметь в виду, что лишь некоторая связь существует между наличием этих качеств и лидерством. История располагает примерами, когда лидерами являлись люди, которые не отличались высоким ростом или примечательным внешним видом. Однако последователи этой группы качеств, скорее всего, опираются на то, что лидер в достижении лидерства использовал силу.

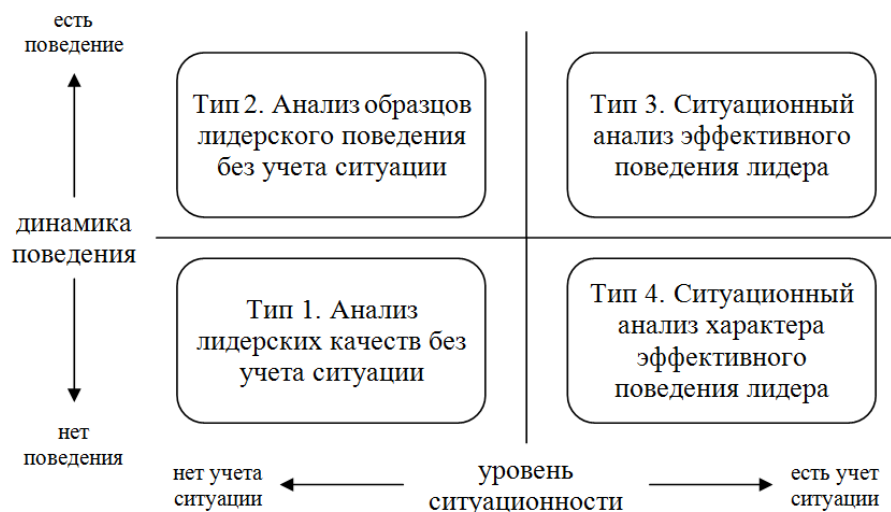


Рис. 1.1.2. Типы подходов к изучению понятия лидерства в зависимости от динамики поведения и уровня ситуационности (3).

- психологические (эмоциональные) – проявляются в характере человека и имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Стоит отметить, что очень большой список качеств претендует на связь с лидерскими. Кроме того, многие из них не имеют под собой никакого подтверждения. Отсюда следует вывод, что не стоит полагаться на только лишь психологические лидерские качества.

- умственные (интеллектуальные) – способность лидера принимать правильные решения. Именно наличие умственных способностей определяет способность лидера эффективно выполнять свои функции. В целом, исследования показали, что умственные способности у лидеров обычно выше, чем у нелидеров. Однако зависимость между высокими умственными способностями и лидерством невелика.

- личные деловые качества – приобретенные навыки и умения лидера выполнять свои функции. Исследования пока не подтвердили, являются ли эти качества определяющими для эффективного лидерства. Тем не менее, их значимость возрастает в зависимости от должности, которую занимает лидер в структуре подчиненности. С другой стороны, вполне логично полагать, что лидер имеющий навыки в области финансов вряд ли будет лидером в области наукоемких технологиях.

Стоит отметить ряд недостатков, которые присущи теории лидерских качеств. Прежде всего, как уже было сказано выше, при изучении лидерских качеств был выявлен слишком обширный потенциальный перечень, который, как следствие, затруднил дальнейшие исследования и не позволил заложить какие-либо основы теории.

Следующим недостатком является сложность измерения лидерских качеств, что делает трудным установить непосредственную зависимость лидерства и личностных качеств, а также выявить эту зависимость на практике.

Положительным моментом этой теории является то, что она послужила толчком для возникновения новых теорий. Также считается, что лидерские качества можно развить, поэтому каждый человек теперь обладает информацией и может стать лидером.

Рассмотрим подробнее теории или, точнее, концепции лидерского поведения. В данной теории рассматриваются уже не лидерские качества, а что и как делает лидер. Наиболее известными концепциями в данном типе подхода к изучению лидерства являются следующие:

1. Три стиля руководства. Исследования проводились американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным. Во время изучения сравнивался эффект от использования трех стилей лидерства: авторитарного, демократического и пассивного. Исследования подтвердили то, что людям нравится больше демократический стиль управления, но результативность выше при авторитарном.

2. Исследования университета штата Огайо. Основой изучения является две переменные – структура отношений и отношения в рамках структуры. К первой относится набор образцов поведения лидера, помогающих лидеру организовать структуру отношений в коллективе. Вторая переменная показывает уровень отношений «лидер-последователи». Достоинством концепции является тот факт, что была выявлена зависимость

между этими двумя переменными и критериями эффективного лидерства. На рисунке 1.1.3 представлены стили руководства согласно исследованиям университета штата Огайо.

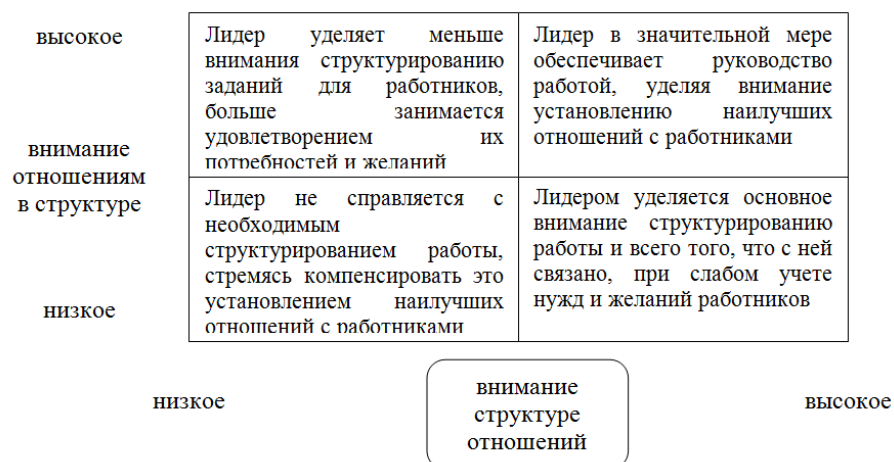


Рис. 1.1.3. Четыре стили руководства согласно исследованиям университета штата Огайо

3. Исследования Мичиганского университета. В этих исследованиях за основу были взяты следующие две переменные: концентрация лидера на работе и концентрация лидера на работниках. С точки зрения этой концепции, эффективный лидер старается помогать своим сотрудникам и поддерживать хорошие отношения с ними; использует не индивидуальный подход к управлению, а групповой; задает высокий темп работы.

4. Системы управления Ренсиса Лайкерта. Во время изучения образцов поведения лидеров, Лайкерт обнаружил, что эффективный лидер концентрирует внимание на человеческий фактор и использует групповой подход к управлению. В таблице 1.1.2 представлены системы поведения лидеров и их характеристика. Примечательно, что на практике довольно трудно встретить систему 4. Это связано с тем, что при переходе на эту систему управления должны произойти качественные изменения, как в поведении самого лидера, так и в поведении работников.

5. Управленческая сетка Блейка и Моутон. Одна из наиболее популярных концепций стилей лидерства. В основе исследования также лежат две переменные – интерес к производству и интерес к людям. Однако отличие в том, что обе переменные мы можем оценить по шкале от единицы до девяти и, соответственно, сделать вывод о стиле управления. После оценки этих переменных менеджер может найти свой стиль управления на графике (рис. 1.1.4) и понять для себя, на что стоит уделить большее внимание. К примеру, имея оценку 1.9, лидеру следует обратить внимание на обучение в сферах планирования, принятия решений. С другой стороны, имея оценку 9.1, следует обратить внимание на мотивацию персонала, коммуникации. Стиль лидерства 5.5 является промежуточным и развитие должно происходить по всем указанным направлениям. Стиль управления 9.9 является идеальным и считается эталоном, к которому нужно стремиться.

6. Концепция вознаграждения и наказания. Наиболее полно результаты этого исследования представлены на рисунке 1.1.5.

Таблица 1.1.2. Системы управления Р. Ликерта.

организационные переменные	система 1	система 2	система 3	система 4
уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенность в них	не уверен в подчиненных и не доверяет им	снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»	значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник-подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	полная уверенность и доверие во всем

Продолжение таблицы 1.1.2.

характер используемой мотивации	страх, угрозы, наказание и отдельное вознаграждение	вознаграждения и в определенной мере наказания	вознаграждения и отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанная с учетом участия работников в управлении
характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	глубокое и дружественное отношение с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Таким образом, при рассмотрении данных концепций мы приходим к выводу, что лидерами все-таки не рождаются, ими становятся. Однако данные концепции не показывают связь с такими критериями выполнения работ, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

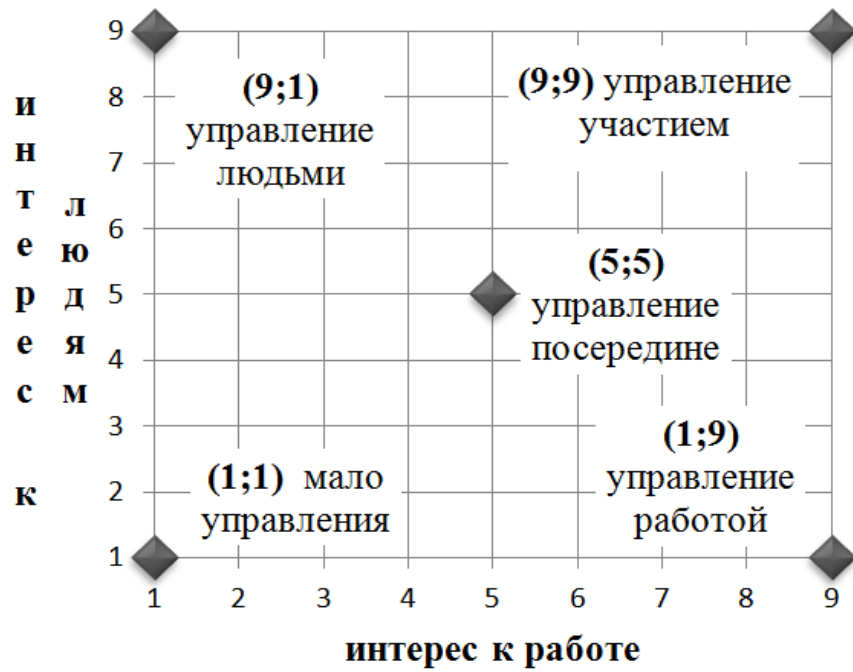


Рис.1.1.4. Управленческая сетка Блейка и Моутон

Рассмотрим теперь концепции ситуационного лидерства. Ситуационный подход к изучению лидерства предполагает изучение различных ситуационных переменных, позволяющих предсказать возможное поведение лидера и его последствия.

1. Континиум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта (рис. 1.1.6). Существует три фактора воздействия на отношения лидерства: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.



Рис. 1.1.6. Континуум Танненбаума-Шмидта:

- 1 – лидер дает последователям действовать в пределах зоны свободы;*
- 2 – лидер в определенных пределах делегирует решение групп;*
- 3 – лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решения;*
- 4 – лидер предлагает решения и считает возможным их изменение;*
- 5 – лидер выдвигает идеи и предлагает их изменить;*
- 6 – лидер убеждает последователей в своих решениях;*
- 7 – лидер принимает решения и доводит их до подчиненных.*

2. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Существует три переменные, которые характеризуют степень контроля ситуации: отношения «лидер-последователи», структурированность работы, должностная власть. Также имеется два стиля управления лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР, где НПР – это наименее предпочитаемый работник. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя стилями управления и представляют собой модель ситуационного лидерства Фидлера. Недостатками такой модели являются уровень точности и полнота измерения лидерского поведения путем измерения показателя НПР, а также утверждение, что этот показатель остается более или менее устойчивым во времени.

3. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Основу этой модели составляет зрелость лидера. имеются две характеристики зрелости

последователей: профессиональная – навыки и опыт; психологическая – мотивированность или желание выполнять работу. Выделяется 4 этапа зрелости последователей:

- М1 – люди не способны/не желают работать; не компетентны/не уверены в себе.
- М2 – люди желают работать, но не способны, то есть мотивированы, но не компетентны.
- М3 – люди компетентны, но не мотивированы.
- М4 – люди и компетентны, и мотивированы.

Соответственно, в зависимости от степени зрелости последователей лидер и должен изменять свое поведение. Существует четыре стиля поведения лидера в зависимости от степени зрелости последователей:

- Указывающий (S1) – поскольку нет уверенности в том, что работа будет выполнена, лидеру необходимо постоянно контролировать своих работников. Логично, что данный стиль наиболее сочетаем с низкой зрелостью последователей (M1).
- Убеждающий (S2) – лидеру необходимо оказывать поддержку своим сотрудникам, поскольку они также не чувствуют уверенности в выполнении работы. наиболее сочетаем с M2.
- Участвующий (S3) – в данном случае лидеру следует мотивировать своих сотрудников на выполнение работы. Соответствует степени зрелости M3.
- Делегирующий (S4) – сочетается со степенью зрелости M4. При таком стиле лидерства наиболее удачно реализуется творческий подход к работе, поскольку каждый сотрудник способен взять ответственность на себя.

4. Модель «путь-цель» Хауза-Митчелла. Существуют различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации:

- директивное лидерство – объяснение подчиненным, что и как делается, что и когда должно быть выполнено, то есть высокий уровень директивности работы.
- поддерживающее лидерство – общение с подчиненными, как с равными, уделяется большое внимание благополучию работников.
- лидерство, ориентированное на достижение – установление напряженных целей, уделяется внимание качеству выполнения работ на каждом этапе.
- участвующее лидерство – в ходе принятия решений работники привлекаются к управлению, лидер прислушивается к их мнению.

Стоит отметить, что данная модель предполагает возможность изменения поведения лидера или даже проявлять признаки всех указанных стилей лидерства, то есть указанные стили являются эффективными или неэффективными в зависимости от ситуации. Либо эффективной может оказаться их комбинация.

5. Модель Стинсона-Джонсона. Согласно этой модели существует высокий и низкий интерес к работе. Высокий интерес лидера к работе результативен, если:

- задачи высоко структурированы и сотрудники компетентны и мотивированы;
- работа не структурирована, а сотрудники не компетентны и не мотивированы.

Низкий интерес лидера эффективен в том случае, если:

- задачи структурированы, однако сотрудники не мотивированы, но компетентны;
- работа не структурирована, но сотрудники компетентны и мотивированы.

Таким образом, в модели представлен тот факт, что эффективный стиль лидерства прежде всего зависит от самих сотрудников.

6. Ситуационная модель прития решений Врума-Йеттона-Яго. В этой модели эффективный стиль лидерства зависит также от ситуации, однако здесь внимание сконцентрировано лишь на одной переменной – привлечение подчиненных к участию в принятии решений. модель предполагает, что эффективность решения определяется следующим уравнением:

$$P_{\text{эфф}} = P_{\text{кач}} + P_{\text{обяз}} - P_{\text{время}},$$

где $P_{\text{эфф}}$ - эффективность решения;

$P_{\text{кач}}$ - качество решения,

$P_{\text{обяз}}$ – уровень принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения,

$P_{\text{время}}$ – срочность решения (в тех задачах, где срочность не важна, этот фактор обнуляется).

Для принятия решений в зависимости от ситуации и степени вовлечения сотрудников рассматривается пять стилей автократический (АI), автократический (АII), консультативный (КI), консультативный (КII) и групповой (ГII).

Для принятия решений в зависимости от ситуации и степени вовлечения сотрудников рассматривается пять стилей автократический (АI), автократический (АII), консультативный (КI), консультативный (КII) и групповой (ГII).

- АI – Лидер принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.
- АII – лидер принимает решение сам, используя имеющуюся у него и предоставленную сотрудниками информацию.

- КІ – лидер принимает решение самостоятельно, выборочно привлекая сотрудников для сбора информации о проблеме, но не собирая их в группы. Решение может включать предложения подчиненных, а может и нет.
- КІІ – лидер создет совещание по проблеме, где каждый высказывается с предложениями. Затем лидер принимает решения, либо основываясь на предложениях сотрудников, либо нет.
- ГІІ – лидер создает группу для обсуждения сложившейся проблемы, причем он не настаивает на своем решении. Лидер принимает такое решение, которое получило наибольшую поддержку группы.

С точки зрения специалистов, модель Фидлера, Херсея и Бланшарда, Хауза и Митчелла наиболее полезны для повышения эффективности в индивидуальном выполнении работ. С другой стороны, модель Врума-Йеттона-Яго следует использовать в управлении группой.

Следует отметить, что рассмотренные теории и концепции лидерства берут за основу то, что лидерство и результативность могут быть легко определены и измеримы. К сожалению, на практике это не всегда так. Учитывая эти недостатки, появилась потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства. Современные концепции стараются объединить в себе черты и поведения лидера и ситуацию, в которой он выбирает нужный стиль.

Теперь рассмотрим современные концепции эффективного лидерства.

Понятие эффективного лидерства можно определить как составляющее из двух слов «эффективный» - приносящий положительный результат, успешный и «лидер» - руководитель, менеджер. Таким образом, эффективное лидерство предполагает такой стиль лидерства, посредством которого

достигается максимально возможный положительный результат в текущих условиях организации.

Эффективное лидерство вполне сравнимо с работой дирижера. Лидер в организации необходим хотя бы за тем, что он структурирует работу. На предприятии в отделе каждый сотрудник – в идеале профессионал в своем деле, задача эффективного лидера так сформировать и направить команду, чтобы каждый сотрудник максимально показал свои профессиональные качества и амбиции, даже если этот сотрудник некомпетентен в некоторых вопросах⁶.

Эффективному лидеру как руководителю необходимо разбираться в специфике специальностей тех сотрудников, которые работают у него в команде. Не обязательно знать все, но чувствовать и понять необходимо, так как, зная специфику, можно умело направить команду.

Стоит отметить, что консультанты сейчас советуют бóльшую ориентацию на клиента. Однако, лидер, подобно дирижеру в оркестре, должен быть ориентирован на команду. У эффективного лидера последователи не нуждаются в контроле, более того, работа команды при минимальном контроле находится в гармонии.

Исходя из тех определений, которые мы дали выше, несложно догадаться, что эффективное лидерство строится на нескольких элементах. Они представлены на рисунке 1.1.7.



Рис. 1.1.7. Основные элементы эффективного лидерства

⁶ Евтихов О. В. Эффективное лидерство. – Красноярск, 2012. – 132 с.

Для эффективного лидерства характерна способность предвидения, что будет достигнуто благодаря комбинации усилий его сотрудников вместе с ним. Еще одно отличие эффективного лидерства от неэффективного кроется в цели деятельности лидера. При эффективном лидерстве целью является то, что последователи могут иметь, при неэффективном – хотят.

Еще одним характерным признаком эффективного лидерства является постоянное обучение и саморазвитие, так как достичь цели можно лишь постоянно развивая свои сильные стороны и регулировать слабые.

Эффективный лидер должен уметь создавать группы среди последователей, укреплять отношения в имеющихся группах и управлять ими для достижения максимально возможного положительного результата. Эффективная стратегия деятельности и развития организации напрямую зависит от этих умений.

Как уже было сказано в предыдущих главах, эффективный лидер это, прежде всего руководитель в отношениях «лидер-последователь», то есть управленец получает власть от тех сотрудников, которые понимают и признают важность и ценность лидера в команде и следуют за ним. Эффективный лидер обладает высокой интуицией, более того он гибок к изменчивым условиям, он способен наладить коммуникации в коллективе, позволяет участвовать коллективу в принятии решений и в управлении процессами. Все вышеназванные качества способствуют быстрому достижению поставленных целей, а значит, отвечают требованиям концепции эффективного лидерства.

Рассмотрим черты, присущие современному эффективному лидеру:

1. Роли и задачи лидера:

- в целом, понимать специфику деятельности организации, представлять, каких результатов он хочет достичь;
- эффективный лидер должен любить свое дело;

- эффективный лидер уверен в себе и своей команде, он не бросит команду в сложной ситуации;
- руководитель сам работает динамично и задает ритм всей команде;
- эффективный лидер славится умением вдохновлять;
- еще одно умение, характерное для эффективного лидера, - умение держать баланс;
- эффективный лидер следует правилу «не тронь, пока работает», он не мешает реализовываться своим сотрудникам, он их лишь направляет;
- еще одно правило, которому следует эффективный лидер – улучшать то, что можно улучшить и не тратить время на то, что улучшить нельзя;
- эффективный лидер правильно оценивает компетентность своих сотрудников;
- эффективному лидеру присуща вежливость и дипломатичность.

2. Функции эффективного лидера:

- стратегическое управление;
- организация, структурирование и контроль;
- наладка внешних и внутренних коммуникаций.

Как уже было отмечено выше, самыми важными составляющими в работе эффективного лидера являются власть и влияние. К примеру, осознание последователями большей компетентности руководителя позволяет лидеру увлечь сотрудников в совместную деятельность под его руководством. Хотя зачастую такое лидерство не широко распространено, к тому же такое лидерство подвержено частым сомнениям.

Следуя правилу «предупрежден – значит, вооружен» лидер всегда более информирован, чем его последователи. Такая информированность дает преимущество и способствует лидерству. На самом же деле лидер лишь связывает информационные потоки, исходящие от сотрудников, воедино.

Как уже не раз было отмечено выше, принятие решений – источник власти. Если команда принимает участие в принятии решений и управлении

процессами – это эффективное лидерство даже, несмотря на то, что последнее слово остается за лидером.

Для эффективного лидерства также характерны поощрения и наказания. Но в отличие от неэффективного лидерства, где действуют премирование и система штрафных санкций, в эффективном лидерстве в качестве награждения принимается возможность быть в команде с лидером.

Ни для кого не секрет, что лидер имеет власть над ресурсами, однако эффективный лидер способен эти ресурсы применить таким образом, чтобы наиболее выгодно представить сильные стороны и сбалансировать недостатки⁷.

Таким образом, в качестве вывода к этой главе еще раз отметим, что эффективное лидерство подразумевает большую отзывчивость лидера к желаниям его последователей. Эта отзывчивость проявляется в объединении сотрудников в команду, в помощи при достижении ими личных целей, в развитии и обучении своих сотрудников. Эффективность лидерства проявляется в стремлении лидера максимально результативно использовать различные комбинации имеющихся источников власти.

⁷ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 1999. – 528с.

1.2. Конкурентоспособность: понятие, особенности, факторы

Понятие конкурентоспособности неразрывно с понятием конкуренции. Если рассматривать федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 №135-ФЗ "О защите конкуренции", то конкуренция определяется следующим образом:

- "конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке"⁸.

Если рассматривать это понятие с точки зрения рыночных условий, то конкуренция представляется соперничеством организаций на доступном сегменте рынка за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей⁹.

Внешней и определяющей причиной экономической конкуренции является ограниченный платежеспособный спрос, а внутренней - производственные издержки. Именно издержки, а не прибыль, поскольку доходы в рыночных условиях – не что иное, как расходы будущих периодов (нераспределенная прибыль).

Из определения конкуренции можно сказать, что конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами, существующими на данном рынке. Тем не менее, ученые не ограничиваются данной трактовкой. В целом, существуют разногласия относительно данного понятия¹⁰. Единство мнений

⁸ Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ "О защите конкуренции" [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/

⁹ Лукьянова Н. А. Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие [Электронный ресурс]. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011 г. - 100с.

¹⁰ Плотицина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия.

заключается лишь в том, что конкурентоспособность объекта, несомненно, имеется, то есть данным понятием можно оперировать, но применительно к какому-то определенному объекту. Таким образом, можно сказать, что у понятия конкурентоспособности существуют следующие неотделимые признаки:

- наличие определенного свойства у объекта, которое удовлетворяет потребность потребителя;

- наличие трех составляющих конкуренции - потребитель, продукт и продукт-конкурент;

- необходимость и возможность оценить конкурентоспособности.

Всю совокупность определений можно разделить на 3 группы:

- 1) характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы, без упоминания товара;

- 2) базирующиеся только на товарной составляющей конкурентоспособности;

- 3) сочетающие товар и производственную деятельность субъекта.

Учитывая вышесказанное, можно утверждать, что конкурентоспособность - это сравниваемое понятие, то есть, когда мы говорим о конкурентоспособности объекта, мы можем говорить о наличии высокой или низкой конкурентоспособности или вовсе об отсутствии. Кроме того, можно выделить несколько уровней, на которых рассматривается это понятие:

- конкурентоспособность товара/услуги;

- конкурентоспособность производителя;

- отраслевая конкурентоспособность;

- конкурентоспособность региона/страны/группы стран.

Также можно говорить о субъектах, которые оценивают конкурентоспособность:

- потребители;

- производители;
- инвесторы;
- государство.

Вместе с данным понятием связаны также определения:

- *"конкурентная среда - конкурентный порядок на основе законодательно закрепленных норм и правил хозяйствования, изменяющиеся под воздействием оперативного мониторинга результатов реализации установленных целей"¹¹*);

- конкурентное преимущество - система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами;

- конкурентная позиция - положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Когда мы говорим о конкурентоспособности, мы подразумеваем оценку продукции, либо предприятия. Многие авторы даже сводят понятие конкурентоспособности предприятия - способность производить и реализовывать конкурентоспособный товар¹². Однако, в нашем случае мы будем говорить о конкурентоспособности предприятия в целом, поскольку эффективное лидерство руководителя влияет на все этапы создания и продажи товара или услуги, которые, в свою очередь, влияют на конкурентоспособность организации.

Оценка конкурентоспособности должна производиться систематически, чтобы непрерывно отслеживать состояние предприятия и принимать грамотные управленческие решения. Например, снижение

¹¹ Конкурентная среда: методы исследования. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.moluch.ru/conf/econ/archive/94/5391/

¹² Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. - 2001. - №5. с 16-24.

конкурентоспособности товара дает основания полагать, что его необходимо либо модернизировать, либо вывести на другой рынок, либо вовсе снять с производства. Именно здесь так важны личностные характеристики руководителя предприятия, точнее, его готовность выслушать компетентных сотрудников или же принятие самостоятельного и независимого решения. Именно на этом этапе проявляется лидерство руководителя как эффективное или нет.

Таким образом, конкурентоспособность является относительным параметром, ее необходимо постоянно оценивать путем сравнения с реально существующими на рынке объектами. В свою очередь, для оценки необходимо выделить существенные критерии или, другими словами, факторы конкурентоспособности. Они, в свою очередь, позволяют оценивать конкурентоспособность предприятия, даже если существует различная номенклатура продукции и различная эффективность работы на рынках.

Итак, мы рассмотрели понятие конкурентоспособности и сделали вывод о динамичности этой характеристики. Нетрудно предположить, что изменчивость вызвана рядом факторов:

- внешние - их проявление практически не зависит от предприятия (государственная политика в отношении экспорта и импорта, уровень экономического развития страны, амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания и т. п.);

- внутренние - определяемые руководством организации (производственная и организационная структура предприятия, качество менеджмента, учет и регулирование производственных процессов, эффективная конкурентная стратегия, развитие производства, оборудование и т. п.).

Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе, предприятие

должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы – как собственные, так и заемные;
- торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рис. 1.2.1).

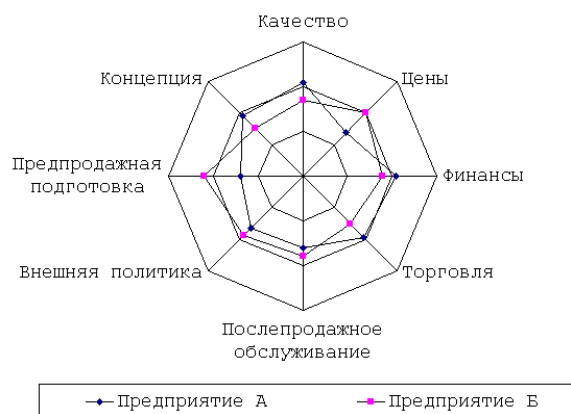


Рис. 1.2.1. Многоугольник конкурентоспособности

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей ряда фирм, накладывая схемы друг на друга, то, по мнению авторов, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому (на рис. 1.2.1 – предприятия А и Б).

Ряд других авторов, анализируя факторы конкурентоспособности предприятия, предлагают иные принципы систематизации. В частности, предлагается их классифицировать в зависимости от целевого назначения создаваемого продукта труда.

Для предприятий, создающих товары потребительского назначения, выделяют:

- коммерческие условия – возможности фирмы предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредиты, скидки с прейскурантной цены, скидки при возврате ранее приобретенного у фирмы товара, использовавшего свой экономический ресурс, возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок;

- организация сбытовой сети – расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность их широкому кругу покупателей, проведение демонстрации изделий в действии в салонах и демонстрационных залах фирмы или ее торговых посредников, на выставках и ярмарках, эффективность проводимых рекламных кампаний, воздействие средствами

«паблик рилейшенз»;

- организация технического обслуживания продукции – объем предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и т.д.;

- представление потребителей о фирме, ее авторитете и репутации, ассортименте ее продукции, сервисе, воздействие товарного знака фирмы на привлечение внимания покупателей к ее продукции;

- воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

На конкурентоспособность предприятий, перерабатывающих сырье, оказывают влияние, прежде всего, такие факторы, как величина прибыли, получаемой от переработки сырья, которая зависит от качественных и стоимостных характеристик сырья, а также стоимости других производственных ресурсов – рабочей силы, основного капитала, потребляемых топлива и энергии; состояния конъюнктуры рынка конечного продукта переработки сырья, динамики цен в результате колебаний спроса и предложения, расходов на транспортировку сырья к месту переработки или потребления; формы коммерческих и других связей между производителями и потребителями. Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятий было приведено в работах М. Портера. При этом факторы конкурентоспособности понимаются им как одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирм, их структурой и конкурентами, условиями спроса и наличием родственных или смежных отраслей и предприятий, конкурентоспособных на мировом рынке.

Все эти четыре детерминанты составляют, по мнению М. Портера, систему (ромб), «компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других» (рис.

1.2.2).

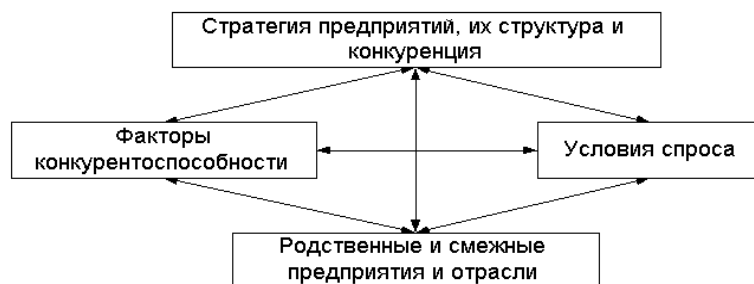


Рис. 1.2.2. Ромб М. Портера

Чтобы получить и удержать преимущества в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, необходимо обладать преимуществами во всех составляющих системы.

Конкурентное преимущество, основанное на какой-то одной либо двух детерминантах, также возможно. Но только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или отраслях, не использующих смежных технологий и высококвалифицированный труд. Однако такое преимущество обычно кратковременно и теряется со вступлением на данный рынок крупных компаний и фирм.

Поэтому преимущества по каждому в отдельности из компонентов системы не является предпосылкой для конкурентного преимущества в отрасли. Лишь взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает синергетический (самоусиливающийся) эффект системы.

Из изложенного выше подхода ясно видно, насколько велика роль правильного выявления и использования факторов конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности М. Портер напрямую связывает с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, он представляет в виде нескольких больших групп:

- Людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

- Физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

- Ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

- Денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

- Инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Кроме того, М. Портер предлагает классифицировать факторы на 2 условные группы:

- основные факторы - природные ресурсы, климат и география, т.е. существуют объективно либо для их создания требуются незначительные инвестиции;

- развитые факторы - инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные специалисты и исследовательские отделы университетов, т.е. для их создания необходимы значительные вложения капитала и человеческих ресурсов, обязательным условием является использование высоких технологий.

Нетрудно предположить, что развитые факторы часто строятся на базе основных. Кроме того, их, как правило, трудно приобрести на мировом рынке. С другой стороны, они являются обязательным и необходимым условием инновационной деятельности предприятия.

Отраслевые особенности, безусловно, накладывают свои существенные различия на состав и содержание применяемых факторов.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что в наибольшей степени возможно повысить конкурентоспособность предприятия при наличии у него развитых и специализированных факторов. От наличия и качества их зависит уровень конкурентного преимущества и возможности его усиления.

Конкурентное преимущество, основывающееся на совокупности основных и общих факторов – это преимущество низшего порядка (экстенсивного типа), имеющее непродолжительный и неустойчивый характер.

Нужно понимать, что предприятие ограничено в своих возможностях повлиять на внешние факторы, поскольку они действуют объективно по отношению ко всем предприятиям. Следовательно, у предприятия существует реальная возможность повлиять на конкурентоспособность путем воздействия на внутренние факторы. Руководство может влиять на внутренние факторы с разной эффективностью, но в любом случае нужно помнить, что наибольшую эффективность принесет равномерная оптимизация, а не отдельное развитие основных средств или формирование адекватной системы менеджмента.

Кроме того, практически во всех классификациях отсутствует

лидерство руководителя как фактор конкурентоспособности. Тем не менее, исходя из выводов предыдущей главы, очевидно, что лидерство руководителя напрямую влияет на эффективность и производительность команды и организации, в целом. Также заметим, что М. Портер все же выделяет людские ресурсы как фактор конкурентоспособности. Многие специалисты подчеркивают, что персонал – это главный ресурс компании, нужно лишь правильно стимулировать его деятельность. Следовательно, от компетентности сотрудников зависит успех компании. Если учесть, что руководитель компании, если он действительно является и формальным, и неформальным лидером, задает тон работы всего персонала организации, то лидерство следует выделять как отдельный фактор конкурентоспособности. По крайней мере, о нем стоит упоминать, когда речь идет о человеческом ресурсе организации.

Проблема лидерства всегда волновала мир в целом и каждого человека в отдельности. Лидерство является ключевой и актуальной проблемой для многих сфер жизни: бизнеса, политики, спорта и др. Лидерство существует везде, где есть коллективная деятельность и организация. Лидерство - это то, что ежедневно окружает нас, поэтому этой тематике посвящается немало количество исследований и публикаций. Кроме того, лидерство выступает ключевым фактором при формировании успеха предприятия. Учитывая, что персонал – это главный ресурс, имеющийся у компании, и от его эффективности зависит эффективность деятельности предприятия, то актуальность изучения оптимальных моделей лидерства только возрастает. От того, насколько эффективную и оптимальную модель поведения выбирает руководитель, зависит атмосфера в коллективе, а значит и производительность команды. Соответственно, можно говорить о том, что лидерство руководителя выступает фактором конкурентоспособности.

Также стоит отметить, что для того чтобы правильно выбрать эффективную и оптимальную модель лидерского поведения для повышения

производительности деятельности команды, необходимо сначала проанализировать лидерские качества и стиль лидерского поведения руководителя, как с точки зрения самого руководителя – провести психологические тесты, так и оценить точку зрения команды – провести опрос. В принципе, такая методология должна быть первоначальным и универсальным шагом на любом предприятии.

2. ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЮНИКОМ»

2.1. Особенности малого бизнеса в России. Влияние лидерских качеств руководителя на эффективность деятельности организации

На конкурентоспособность предприятия влияет множество внешних и внутренних факторов. Для того, чтобы наиболее полно представлять картину современного развития частного бизнеса в России, необходимо рассмотреть его особенности. Как известно, для того чтобы предпринимательство развивалось, необходимо наличие экономических, социальных и правовых факторов.

К экономическим факторам относится, к примеру, спрос и предложение товаров их разновидность. Также к экономическим условиям можно отнести количество денежных средств, которые покупатели готовы потратить, денежные ресурсы, которые доступны для предпринимателей, например, в виде заемных средств. Рынок труда, а именно избыток или недостаток рабочей силы, тоже влияет на предпринимательство. Конкуренция, свободное ценообразование, открытость экономики, максимальная свобода хозяйственной деятельности – все это также является экономическими факторами развития предпринимательства.

К социальным условиям развития предпринимательства относятся: уровень образованности населения, социально-гуманитарные ценности, морально-этические нормы и т.п., что способно повлиять на формирование спроса на товар и его специфику, например, склонность покупателей приобретать модные товары. Также к социальным факторам относится само отношение к предпринимательству, особенность его формирования и развития, деловая этика.

Правовые факторы предпринимательства подразумевают наличие законов, которые регулируют предпринимательскую деятельность.

Нормативно-правовые акты должны способствовать созданию благоприятной среды для предпринимательской деятельности. Примером правовых факторов могут служить упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий. Кроме того стоит отметить развитие налогового законодательства как фактор формирования предпринимательства. Также государство должно способствовать развитию российского предпринимательства с зарубежными странами.

Таким образом, предпринимательство выступает признаком экономической и социальной свободы и степени развития правовой обеспеченности.

Рассмотрим основные тенденции частного бизнеса в России. Исследования показывают, российский частный бизнес достигает высоких показателей. Предприниматели с оптимизмом смотрят в будущее, так как ожидается дальнейший рост, несмотря на сложную экономическую обстановку¹³.

К примеру, в 2012 году 92% частных российских компаний показали положительную динамику за прошедший год. Если сравнивать с миром, то в общем соотношении рост продемонстрировали лишь 65% компаний. Кроме того, 22% представителей российского бизнеса ориентированы на динамичный и интенсивный рост в ближайшие 5-7 лет.

Основным препятствием на пути предпринимателей, как и прежде, считаются несколько факторов:

- нестабильность мировой экономики;
- ценовая конкуренция;
- проблемы на рынке труда, связанные с привлечением и удержанием сотрудников.

¹³ Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-rus.pdf

Однако стоит отметить, что у российского частного предпринимательства имеется, несомненно, важная роль – они создают рабочие места и поддерживают социальные инициативы.

Хорошим показателем степени привлекательности предпринимательства является готовность передачи бизнеса наследникам. Здесь, к сожалению, российские частные компании уступают зарубежным. Исследования показали, что 57% российских предпринимателей хотят продать свой бизнес, в то время как за рубежом всего лишь 17% планируют это действие. В числе причин, по которым бизнесмены не хотят передавать наследникам компании, были отмечены отсутствие ясности в отношении будущей экономической и политической обстановки в стране, недостаточная квалификация преемников, отсутствие у них желания и готовности заниматься бизнесом и неуверенность в том, что частный бизнес будет получать достаточную поддержку со стороны государства. Характерным для российского бизнеса является то, что всего лишь 10% предпринимателей готовы передать свой бизнес наследникам, но и в этом случае они хотят привлекать сторонних менеджеров.

Как итог, у российских частных компаний есть свои преимущества. К примеру, предприниматели убеждены, что выигрывают в скорости принятия решений, независимости бизнеса и корпоративных ценностях по сравнению с российскими компаниями. С другой стороны, среди недостатков стоит отметить, что частный бизнес испытывает проблемы с доступом к капиталу, зависимость от позиции собственника и от государственной политики. Отсутствие поддержки со стороны государства и необходимость принимать во внимание интересы семьи владельца также сказывается на частном бизнесе в России. Исследования также продемонстрировали, что 39% частных компаний в России не имеют инструментов, позволяющих решать проблемы и урегулировать конфликты, связанные с управлением бизнесом.

Российский частный бизнес, прежде всего, нацелен на выход в страны СНГ. Это связано с географической близостью, общностью языка и пониманием культуры соседних стран. Наибольшее внимание привлекает к себе Казахстан, где созданы комфортные условия ведения бизнеса для российских компаний.

Таким образом, хотя рыночные условия остаются одной из важнейших проблем, они не вызывают такой обеспокоенности у представителей российских частных компаний, как у представителей международного частного бизнеса. В настоящее время доминирующим внешним фактором, вызывающим тревогу у частного бизнеса в России, является государственная политика и регулирование. Тем не менее, большинство предпринимателей малого бизнеса пока только начинают понимать, что такое управление человеческими ресурсами и как лидерство влияет на конкурентоспособность предприятия. Как следствие, существуют некоторые трудности в управлении бизнесом. Далее необходимо рассмотреть, как лидерство влияет на управление бизнесом.

Для того чтобы определить лидерские качества руководителя ООО "Юником" было использовано несколько психологических тестов, а также было проведено анонимный опрос среди сотрудников компании на предмет того, как считают ли они своего руководителя истинным лидером.

В приложении А приведены тесты, которые были использованы для анализа лидерских качеств руководителя. Так же был использован тест для оценки руководителя со стороны подчиненных, он представлен в приложении А, тест 4.

По итогам первого теста «Конструктивный рисунок человека из 10 элементов» получились следующие комбинации:

- 631;
- 622;
- 541.

Таким образом, тип личности руководителя можно охарактеризовать как «руководитель», подтип вербальный руководитель или преподавательский тип в двух случаях из трех. Третий результат относится к типу ответственный исполнитель, что можно интерпретировать как то, что руководитель из тех людей, которые обязательно компетентны в тех областях, где им приходится руководить. Более того, они «умеют делать свое дело», то есть требовательны к себе и другим, ответственные, исполнительны. Может наблюдаться некоторое колебание при принятии ответственных решений. Тем не менее, можно с уверенностью сказать, что занимаемая должность действительно соответствует типу личности. У таких типов личности высокие организаторские способности, они очень коммуникабельны и стрессоустойчивы. Такие руководители могут хорошо адаптироваться в любом обществе, обязательно используют принятые социальные нормы при общении.

По результатам второго теста можно также утверждать, что занимаемая должность соответствует типу личности. Кроме того, можно сказать, что руководитель – человек инициативный и уверенный в себе, что подтверждается на практике. Данная личность также характеризуется смелостью и целеустремленностью. Однако у такого типа личности существуют и недостатки. По результатам теста данная личность может иметь завышенную самооценку, руководитель может не считаться с чужими интересами. Сам менеджер эти качества отрицает и утверждает, что, как правило, при решении вопросов учитывает мнение подчиненных.

Те же выводы подтверждают и результаты третьего теста. Кроме того, результаты говорят о том, что у руководителя имеется хороший лидерский потенциал. Основные качества, которыми обладает лидер по результатам второго теста – решительность, мудрость, умение дать толковый совет. Также утверждается, что лидер умеет найти «золотую середину» в

руководстве – делегирует полномочия или приступает к руководству сам только там, где это действительно необходимо.

Несмотря на то, что результаты тестов на лидерские качества подтверждают, что занимаемая должность соответствует типу личности, реальная оценка может складываться только после анализа мнения сотрудников.

Общая численность персонала организации ООО "Юником" составляет 14 человек (15 включая генерального директора), из них 12 человек - производственный отдел. Производственный персонал представляет собой 3 бригады, в каждой из них есть бригадир и 3 рабочих.

Задачей тестирования было определить лидерский потенциал руководителя. Необходимо было также определить, действительно ли сотрудники относятся к генеральному директору как к лидеру. Для оценивания лидерского потенциала использовался четвертый тест из приложения А.

По результатам второго теста 85% рабочих считают своего генерального директора, занимающим среднюю позицию между начальником-тираном и начальником демократического типа. Причем многие считают, что начальнику не хватает знаний и навыков для того, чтобы быть демократичным. Подчиненные относятся к нему без особого восторга.

На рисунке 2.1.1 представлен график ответа на наиболее интересные вопросы с точки зрения оценки полученного результата.

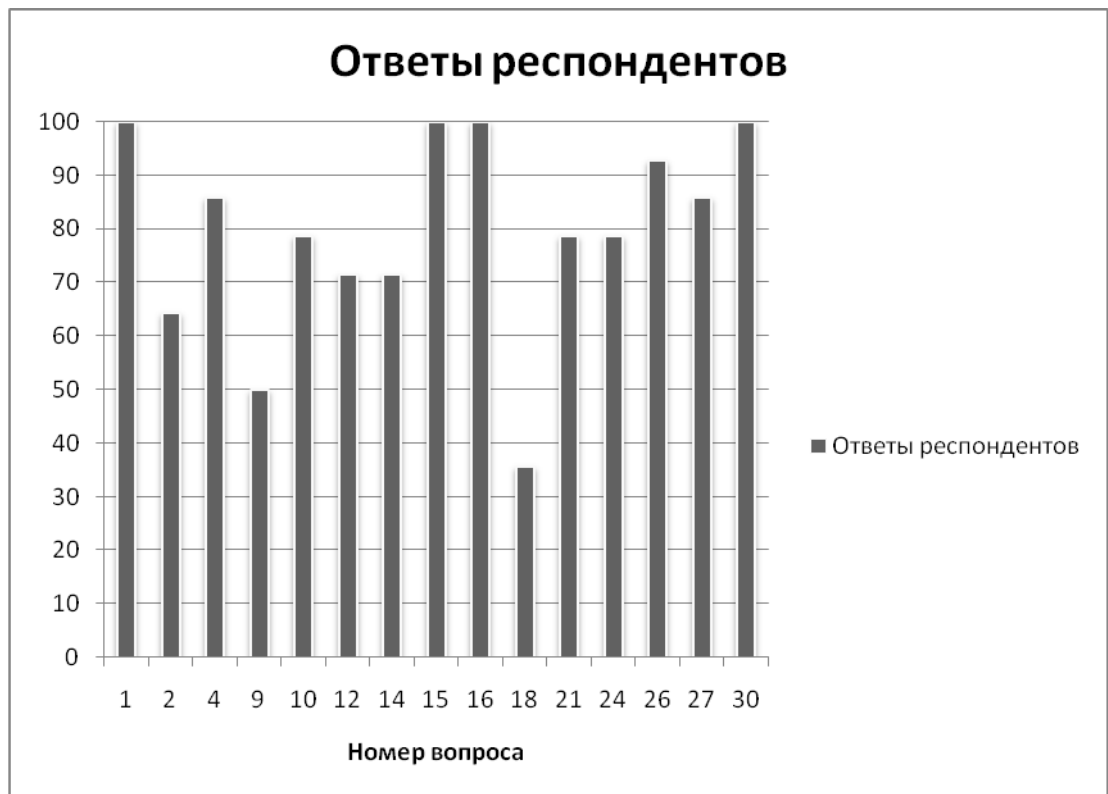


Рисунок 2.1.1 – Результаты опроса сотрудников.

Так, например, все 14 человек отрицательно ответили на то, что в компании нет плана повышения квалификации, директор не склонен срывать злость на подчиненных, не ищет виноватых среди персонала за свои промахи, не имеет библиотеку по специальности.

Учитывая малую численность данного предприятия, генеральный директор не продумывал стратегию кадровой политики. Однако так как через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, то директор не может не обращать внимания кадры предприятия. Таким образом, кадровая политика формируется руководством организации и реализуется непосредственно работниками. Вероятно, из-за малого числа работников, у директора нет плана повышения квалификации, он попросту не видит в этом необходимости.

Отсутствие книг по специальности также может указывать на недостаток знаний и навыков, о чем отмечают сотрудники. Видимо, у директора данная область также не вызывает интерес.

С другой стороны, директора можно охарактеризовать как адекватную личность, так как он не агрессивен по отношению к подчиненным, по крайней мере, за свои промахи. 93% опрошенных подтвердили тот факт, что директор относится адекватно и к мотивации и стимулированию труда.

Вероятно, тот факт, что сотрудники считают директора некомпетентным лидером, подтверждает результат ответов на 27 вопрос. 86% считает, что директор не полагается на лучшие качества своих сотрудников. Возможно, здесь имеет место неправильно выбранная стратегия лидерского поведения. Половина сотрудников, находящихся в подчинении, не доверяют руководителю, это также свидетельствует о существующем мнении среди работников о некомпетентности.

Таким образом, в результате проведения данных тестов можно сделать вывод о том, что с точки зрения лидерских качеств директора занимаемая должность соответствует лидерскому потенциалу. Однако с точки зрения персонала об этом с полной уверенностью утверждать нельзя. Учитывая, что на данный момент существует много теорий лидерского поведения, можно предположить, что выбранная модель поведения не соответствует имеющейся ситуации на предприятии. Соответственно, необходимо сделать анализ.

Рассмотрим 7 навыков эффективного лидера:

1. Проактивность.

Это активная жизненная позиция человека и ощущение личной ответственности за происходящее с ним и вокруг него. Эффективный лидер не ссылается на обстоятельства, чтобы объяснить свои успехи и неудачи, а берет ответственность на себя. Он активно воздействует на ситуацию исходя из своих внутренних ценностей. Лидер, обладающий проактивностью,

признает и исправляет свои ошибки; действует независимо от обстоятельств — осознанно и целенаправленно.

2. Формулирование цели.

Начиная действовать, лидер всегда представляет себе цель и желаемый результат. Формулирование личной миссии позволяет действовать в нужном направлении.

3. Определение приоритетов. Управление временем.

Эффективный лидер действует на основе выстроенной системы приоритетов. Он умеет разделять дела исходя одновременно из двух критериев – срочности и важности. Используя долгосрочное и краткосрочное планирование, лидер управляет своим временем. Решение о приоритетах основано на постоянном обращении к целям и ожидаемым результатам.

4. Управление конфликтами.

Эффективный лидер нацелен на поиск таких решений, при которых выигрывают все стороны. Он не уходит от спорных и конфликтных ситуаций, не подавляет оппонента — он находится в активном поиске решения. Лидер настроен на сотрудничество, он ценит договоренности и соглашения.

5. Эффективное общение.

Основой эффективного общения является умение слушать и понимать собеседника.

Выражая свои мысли на основе понимания позиции, мыслей, чувств собеседника, лидер способен выстраивать конструктивное общение. Этот навык используется как в общении с партнерами, так и подчиненными.

Эффективный лидер сначала пытается понять, и только после этого принимать решение.

6. Навык организационного развития.

Лидер мыслит категориями организации, замечая каждое звено в ней; он вкладывается в каждого сотрудника как в ресурс для развития общего дела.

7. Навык личного развития.

Эффективное лидерство всегда основано на работе над собой. Настоящий лидер никогда не останавливается в своем развитии, он всегда готов меняться и развиваться. Навык личного развития помогает адекватно и оперативно реагировать на изменение ситуации.

Руководитель всегда является ключевым звеном организации, ведь очень многое зависит от личности менеджера, уровня его квалификации, харизмы, принципов, мировоззрения, персональной ответственности за результат и конечно очень многое зависит от стиля руководства: темпы, прибыльность и качество производства. Уровень конкурентоспособности любой организации напрямую зависит от способности руководителя использовать собственные профессионально-личностные ресурсы. Как известно очень непростая задача найти методы управления, которые вдохновят коллектив – это потребует от руководителя не только профессионализма, но и лидерских качеств. В современной организации существует пять направлений применения лидерства, и чем больше внимания требует любое из них, тем вероятнее, что найдется человек, который возьмет на себя роль лидера.

1. Организационная структура. Организация представляет собой совокупность подсистем. Лидеры – это звенья, связывающие данные подсистемы.

2. Регламентирование работы. Никакой набор правил, регламентов, планов, процедур или графиков работы не способен полностью описать то, что должно происходить внутри организации. Лидеры интерпретируют эти правила и планы, восполняя недостающие элементы.

3. Корпоративные стандарты. Организации изменяются и развиваются. Лидеры способствуют позитивным изменениям, прилагая усилия к тому, чтобы новые мероприятия не повредили организации и ее членам. 4. Персонал. Люди приходят, уходят и изменяются. Лидерство обеспечивает преемственность и адаптацию на рабочих местах.

5. Миссия. Организация является открытой системой, взаимодействующей со своим окружением. Лидеры обеспечивают синергию ресурсов внешней среды и корпоративных стандартов

2.2. Анализ соответствия поведения руководителя предприятия ООО «Юником» современным моделям эффективного лидерства

Так как по результатам тестирования руководителя и оценки лидерских качеств со стороны сотрудников было выявлено несоответствие, то необходимо выполнить анализ выбранного стиля лидерского поведения со стороны руководителя. Это позволит дать рекомендации по установлению более лучших отношений с коллективом и выступит фактором конкурентоспособности предприятия, потому что персонал – это главный ресурс компании. Нужно правильно стимулировать его деятельность необходимо организовать труд таким образом, чтобы каждый специалист в организации работал наиболее эффективно и прилагал максимум усилий, чтобы достичь цели предприятия. В условиях сильной конкуренции предприятиям для достижения поставленных целей и задач бывает недостаточно внедрять современные технологии производства и иметь высококвалифицированный персонал. Тем самым фактором, который будет определять конкурентоспособность предприятия, будет способность руководителя быть не только формальным, но и неформальным лидером. Ведь только истинный лидер способен правильно организовать работу, направить команду на поиск верного решения, подбодрить и мотивировать на достижение общих с компанией целей.

Сравним личностные качества с точки зрения руководителя, т.е. как он их себе представляет, и с точки зрения персонала, они представлены в таблице 2.2.1. В качестве метода оценки лидера использовалась субъективная оценка в процессе работы в данных компаниях.

Таблица 2.2.1. Личностные характеристики лидеров.

Классификация характеристик	Оценка руководителя	Оценка персонала
Интеллектуальные способности	Образованность, речевая развитость, любопытство, знание дела, умение предвидеть, оригинальность	Образованность, речевая развитость, любопытство, знание дела
Личностные черты	Амбициозность, властность, смелость, самоуверенность, независимость, настойчивость, упорство, гибкость, бдительность, пунктуальность, дисциплинированность, участливость, саморазвитие	Амбициозность, властность, смелость, самоуверенность, независимость, настойчивость, упорство, коммуникабельность
Приобретенные навыки и опыт	Умение убеждать, брать на себя риск и ответственность, умение заручаться поддержкой, умение менять себя, такт и дипломатичность	Умение убеждать, брать на себя риск и ответственность, умение заручаться поддержкой

Исходя из приведенной выше таблицы мы видим разницу в личностных характеристиках. Как можно было заметить, руководитель выделяет такие качества, как хорошо развитая интуиция, оригинальность, гибкость, бдительность, дисциплинированность, участливость, саморазвитие, тактичность и дипломатичность. Все эти качества, безусловно, располагают к победе в борьбе за лидерство. Единственным качеством, которым обладает руководитель, по мнению персонала, но которое себе не приписывает он сам, является коммуникабельность. Нет сомнений, что такая личностная характеристика необходима лидеру. Вероятно, можно и нужно использовать данное качество для расположения коллектива к себе. Стоит отметить, что

никто не отметил, что руководителю присуще такое важное для эффективного лидера качество, как умение разбираться в людях.

Конечно же, приведенная выше таблица несовершенна. На ее основании мы можем лишь оценить в той или иной степени влияние личностных характеристик на формирование лидерства, так как список потенциально важных лидерских качеств практически бесконечен.

Теперь рассмотрим характеристики эффективного лидерства¹⁴. Они представлены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2. Сравнение признаков эффективного лидерства в организации

Признак	Субъективная оценка
Поощрение обучения и развития своих сотрудников, раскрытие их потенциала	Развитие сотрудников поощряется в очень узком направлении только в том случае, если это экстренно необходимо компании.
Распространение культуры обучения на своих клиентов, поставщиков и других заинтересованных лиц	Не реализовано, руководитель не компетентен в данном вопросе, вопросы качества решаются только внутри компании
Важный этап - стратегия развития человеческих ресурсов	Понимает важность, но не принимает никаких шагов к реализации стратегии
Непрерывное организационное преобразование	Карьерный рост предусмотрен экстренными кадровыми ситуациями, организация находится в хаотичном преобразовании

Исходя из анализа, представленного в таблице 2.2.2, можно сказать, что результаты тестов соответствуют действительности, и руководителем выбрана неэффективная модель лидерства. Также можно отметить, что коммуникабельность руководителя способствует привлекательности компании для коммуникабельных и открытых сотрудников. Тем не менее,

¹⁴ Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. – Москва, 1999. – 185 с.

это не может быть оправданием некомпетентности в кадровых вопросах, особенно если учитывать, что все кадровые решения в компании принимаются как раз руководителем. Нет стратегии развития человеческих ресурсов. Вероятно, руководитель либо некомпетентен в этих вопросах, либо не до конца понимает необходимость и важность, учитывая небольшой размер компании.

Исходя из субъективной оценки, оценки сотрудников можно сказать, что по классификации лидерского поведения Курта Левина руководителю присущ либеральный или пассивный стиль руководства. Это подтверждает, что без сильного руководителя команда теряет чувство ответственности, цель и скорость.

Если применить классификацию лидеров университета штата Огайо, то для руководителя характерно лидерское поведение с высоким вниманием структуре отношений и низким вниманием отношениям в структуре. То есть, руководитель не стремится наладить отношения с коллегами, но занимается постоянным структурированием работ. Сотрудники же, чувствуя его некомпетентность в некоторых вопросах, остро воспринимают его контроль во всех действиях.

При сравнении с результатами исследования Мичиганского университета можно сказать, что руководитель больше уделяет внимание работе, чем персоналу. Также он использует индивидуальный подход к управлению, что тоже можно охарактеризовать как неэффективное лидерство.

Рассмотрим руководителя на предмет эффективного лидерства по Лайкерту (см. табл. 2.2.3)

Таблица 2.2.3 Системы управления Р. Ликерта.

	Система 2
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенность в них	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»
Характер используемой мотивации	Вознаграждения и в определенной мере наказания
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных

Руководителю присущи качества системы лидерства 2. Что, в принципе, соответствует либеральному стилю управления.

Если рассматривать руководителя согласно управленческой сетке Блейка и Моутон, то для него характерно комбинация 4.6, то есть он недостаточно проявляет интерес к людям и более заинтересован в управлении работой. Ему необходимо больше концентрироваться как на работе, так и на людях.

По континууму лидерского поведения Танненбаума – Шмидта можно сказать, что лидер убеждает последователей в своих решениях. Результатом таких действий становится мнение коллектива о некомпетентности руководителя.

По Херсею и Бланшарду руководителя можно охарактеризовать как указывающий тип (S1). – поскольку нет уверенности в том, что работа будет выполнена, лидеру необходимо постоянно контролировать своих работников. Логично, что данный стиль наиболее сочетаем с низкой зрелостью последователей (M1). В свою очередь, сотрудников можно охарактеризовать как M3 - люди компетентны, но не мотивированы. И вот здесь определенно выявляется несоответствие типа лидерского поведения с имеющимся типом персонала. Именно по результатам данного сравнения можно с уверенностью сказать, что руководитель не занимается мотивированием и стимулированием труда, а лишь постоянно контролирует деятельность своих

сотрудников, хотя они в этом не нуждаются. Они компетентны достаточно, чтобы выполнять свою работу правильно, они не заинтересованы в результатах своего труда. Таким образом, можно сделать вывод, что как лидеру команды руководителю необходимо стремиться к налаживанию отношений в коллективе, пересмотреть кадровую политику и придумать интересную систему мотивирования и стимуляции.

По модели «путь-цель» Хауза-Митчелла руководителю присущ тип лидерства, ориентированное на достижение – установление напряженных целей, уделяется внимание качеству выполнения работ на каждом этапе.

Ситуационная модель притяжения решений Врума-Йеттона-Яго описывает лидера как К1 – лидер принимает решение самостоятельно, выборочно привлекая сотрудников для сбора информации о проблеме, но не собирая их в группы. Решение может включать предложения подчиненных, а может и нет.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что руководитель готов выслушать мнения своих подчиненных, но он не способствует их развитию и обучению, не налаживает коммуникации в коллективе. Работа хоть структурирована, но ответственность распределена не полностью. Управление процессами и принятие решений находится только на «плечах» руководителя. Как следствие, мы видим его большую загруженность и напряженность, в то время как его сотрудники загружены лишь наполовину своих возможностей. Руководителю в данной ситуации рекомендуется пересмотреть кадровый потенциал своей команды, также вновь установить ценности и в дальнейшем взять за основу лидерства пример успешной компании.

В качестве заключения к главе стоит отметить, что для достижения оптимальных результатов деятельности, руководитель организации должен стремиться к концепции эффективного лидерства.

Было доказано, что нет универсальных лидерских качеств организационного лидера и в разных условиях, в число которых входят особенности коллектива, специфика профессиональной деятельности и др., востребованы различные лидерские качества руководителя, которые и определяют, будет ли он признан подчиненными сотрудниками в качестве лидера или нет. Несомненно, что лидерские качества директора промышленного предприятия, руководителя театра и начальника воинского гарнизона могут различаться. Кроме того, не вызывает сомнения то, что их перечень может быть различным и для руководителей различных управленческих уровней (например, начальника отделения и генерального директора). Это создает необходимость исследования лидерских качеств применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности, в том числе на разных управленческих уровнях.

Следует отметить, что рассмотренные теории и концепции лидерства берут за основу то, что лидерство и результативность могут быть легко определены и измеримы. К сожалению, на практике это не всегда так. Учитывая эти недостатки, появилась потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства. Современные концепции стараются объединить в себе черты и поведения лидера и ситуацию, в которой он выбирает нужный стиль.

Значимым фактором в процессе становления лидерства является восприятие лидера последователями. Рассмотрение особенностей взаимного восприятия лидера и последователей, а также взаимосвязи между поступками и интерпретациями причин этих поступков положено в основу атрибутивных теорий лидерства. Так, еще в 1953 г. Т. Парсонс отметил, что в общении лидер и последователи являются объектами оценки друг друга, причем сам процесс оценки когнитивен и несет в себе определенную эмоциональную нагрузку. Лидерство содержит в себе оценочные взаимоотношения,

состоящие из восприятия деловых качеств лидера и его привлекательности для последователей¹⁵

Лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер - это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа, таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

Лидерство руководителя напрямую влияет на эффективность и производительность команды и организации, в целом. Многие специалисты подчеркивают, что персонал – это главный ресурс компании, нужно лишь правильно стимулировать его деятельность. Следовательно, от компетентности сотрудников зависит успех компании. Если учесть, что руководитель компании, если он действительно является и формальным, и неформальным лидером, задает тон работы всего персонала организации, то лидерство следует выделять как отдельный фактор конкурентоспособности.

Однако следует понимать, что только эффективное лидерство может способствовать росту конкурентоспособности компании. Соответственно, лидер в своих действиях должен всегда руководствоваться современными конкурентными моделями лидерского поведения.

Эффективное лидерство подразумевает большую отзывчивость лидера к желаниям его последователей. Эта отзывчивость проявляется в объединении сотрудников в команду, в помощи при достижении ими личных целей, в развитии и обучении своих сотрудников. Эффективность лидерства

проявляется в стремлении лидера максимально результативно использовать различные комбинации имеющихся источников власти.

Эффективный лидер в предпринимательстве всегда уверен в себе, иначе он не сможет мыслить и вести за собой коллектив к реализации замыслов всей компании и на благо каждого ее сотрудника. Предпринимательское лидерство не только делает всю компанию более продуктивной, но еще и дает больше свободы самим лидерам. Они раскрывают мощности своей организации и, вместе с тем, проявляют собственную креативность.

2.3. Оптимальная модель лидерства и конкурентные модели лидерского поведения

Как уже было сказано в предыдущих главах, эффективный лидер это, прежде всего руководитель в отношении «лидер-последователь», то есть управленец получает власть от тех сотрудников, которые понимают и признают важность и ценность лидера в команде и следуют за ним. Эффективный лидер обладает высокой интуицией, более того он гибок к изменчивым условиям, он способен наладить коммуникации в коллективе, позволяет участвовать коллективу в принятии решений и в управлении процессами. Все вышеназванные качества способствуют быстрому достижению поставленных целей, а значит, отвечают требованиям концепции эффективного лидерства.

Рассмотрим черты, присущие современному эффективному лидеру:

1. Роли и задачи лидера:

- в целом, понимать специфику деятельности организации, представлять, каких результатов он хочет достичь;
- эффективный лидер должен любить свое дело;
- эффективный лидер уверен в себе и своей команде, он не бросит команду в сложной ситуации;
- руководитель сам работает динамично и задает ритм всей команде;
- эффективный лидер славится умением вдохновлять;
- еще одно умение, характерное для эффективного лидера, - умение держать баланс;
- эффективный лидер следует правилу «не тронь, пока работает», он не мешает реализовываться своим сотрудникам, он их лишь направляет;
- еще одно правило, которому следует эффективный лидер – улучшать то, что можно улучшить и не тратить время на то, что улучшить нельзя;

- эффективный лидер правильно оценивает компетентность своих сотрудников;

- эффективному лидеру присуща вежливость и дипломатичность.

2. Функции эффективного лидера:

- стратегическое управление;
- организация, структурирование и контроль;
- наладка внешних и внутренних коммуникаций.

Чтобы повысить мотивацию работников, важно понять условия и характер их труда. Стоит также учесть главные особенности работы на предприятиях этой отрасли - это тяжелый физически и вредный для здоровья труд, не требующий высокой квалификации.

В последнее время исследования в рамках теорий лидерских качеств отошли на второй план и уступили дорогу изучению стилей лидерства и поведения лидеров. Научные исследования указывают на важность таких черт, как общительность, потребность во власти и потребность в достижении. Лорд с коллегами (Lord et al.) провели мета-анализ работ – это метод объединения результатов большого количества отдельных исследований, что позволило оценить влияние переменных на основе выборок размеров в тысячи человек, и проведенный Лордом с коллегами анализ позволил обнаружить более веские, чем ранее предполагалось, доказательства того, что лидеров отличают от других людей шесть черт. Они пришли к выводу, что лидеры часто получают более высокие баллы, чем не лидеры, при оценке таких качеств, как интеллект, консерватизм, экстраверсия, доминантность, маскулинность, приспособляемость. Киркпатрик и Локк (Kirkpatrick & Locke) в своей теории лидерских качеств также указывают, что лидеров от не лидеров отличают следующие черты: - побуждения (достижение, честолюбие, энергия, упорство, инициатива); - мотивация лидерства (персонифицированная или социализированная); - честность и прямота;

- уверенность в себе (включая эмоциональную стабильность);

- когнитивные способности (способность упорядочить и интерпретировать большое количество разнообразной информации);
- знание бизнеса¹⁶.

Однако, по их мнению, для того чтобы быть эффективным лидером, нужно не просто обладать «списком» вышеперечисленных черт, являющихся потенциалом для лидерства, но именно способность видеть перспективу и осуществить ее позволяет реализовать этот потенциал. На первый взгляд может показаться, что сильная мотивация лидерства является очевидной чертой лидера. В конце концов, только те, кто хочет выполнять тяжелые обязанности и нести бремя лидерства, вероятно, будут бороться за него. Мак-Клелланд проводит различие между двумя типами мотивации власти. С одной стороны, лидеры могут проявлять к персонифицированной власти интерес, характеризующий мотивацию лидеров которые ищут власти ради нее самой, желают доминировать над другими и часто заинтересованы в статусе и атрибутах власти. С другой стороны, лидеры, которые обнаруживают мотивацию к социализированной власти, больше интересуются сотрудничеством с другими, чтобы достигнуть желаемых целей. Они сотрудничают с людьми, а не пытаются доминировать или управлять ими. С точки зрения подчиненных и организации в целом, лидер, стремящийся к социализированной власти, очевидно предпочтительнее¹⁷.

Как уже было отмечено выше, самыми важными составляющими в работе эффективного лидера являются власть и влияние. К примеру, осознание последователями большей компетентности руководителя позволяет лидеру увлечь сотрудников в совместную деятельность под его руководством. Хотя зачастую такое лидерство не широко распространено, к тому же такое лидерство подвержено частым сомнениям.

¹⁶ Кунц Г., О'Доннелл С. Управление Системный и ситуационный анализ управленческих функций Т. I, II / Пер с англ. — М.; Прогресс, 2001.

¹⁷ Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента — М. Изд. МГУ, 2001.

Следуя правилу «предупрежден – значит, вооружен» лидер всегда более информирован, чем его последователи. Такая информированность дает преимущество и способствует лидерству. На самом же деле лидер лишь связывает информационные потоки, исходящие от сотрудников, воедино.

Как уже не раз было отмечено выше, принятие решений – источник власти. Если команда принимает участие в принятии решений и управлении процессами – это эффективное лидерство даже, несмотря на то, что последнее слово остается за лидером.

Для эффективного лидерства также характерны поощрения и наказания. Но в отличие от неэффективного лидерства, где действуют премирование и система штрафных санкций, в эффективном лидерстве в качестве награждения принимается возможность быть в команде с лидером.

Ни для кого не секрет, что лидер имеет власть над ресурсами, однако эффективный лидер способен эти ресурсы применить таким образом, чтобы наиболее выгодно представить сильные стороны и сбалансировать недостатки¹⁸.

Управление эффективного лидера должно отвечать следующим требованиям организации работы:

- непрерывное улучшение условий труда на предприятии, особенно если это вызвано пожеланиями сотрудников;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности как материальными способами, так и нематериальными;
- соответствующее материальное вознаграждение за трудовую деятельность;
- соответствие трудовому законодательству;
- соблюдение субординации и профессиональной этики;

¹⁸ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 1999. – 528с.

- руководитель должен быть осведомлен в области современных концепций лидерства на предприятии, а значит обращать внимание и структуре работы (контроль трудовой деятельности) и структуре отношений в коллективе;

- как грамотный управленец, руководитель постоянно должен работать с проблемными "местами", его деятельность должна быть направлена на их разрешение;

- каждая отдельно взятый коллектив всего персонала организации должен работать как единая ячейка, то есть задача руководителя создать такую атмосферу, которая бы способствовала возникновению кооперации и сотрудничества;

- как правило, руководитель должен быть "на одной стороне" с подчиненными, соответственно, он должен быть в курсе всех взаимоотношений и всех направлений деятельности коллектива.

Хороший руководитель обычно это такой руководитель, который отвечает ожиданиям своих подчиненных. Он прекрасно знает то, чем занимается, умеет организовать работу так, что все подчиненные выполняет именно ту работу, которая лучше всего у них получается. Хороший руководитель никогда не допустит, чтобы в его коллективе работал "дешевый персонал", поскольку он понимает, что у такого коллектива нет будущего. Уже давно известно, что сотрудники, работающие за непомерно маленькую заработную плату - это бич современного общества. Такие работники не могут и не хотят быть ответственными за результаты своего труда ни перед организацией, ни перед обществом, ни даже перед собой. Именно поэтому, хороший руководитель всегда стремится к совершенствованию оплаты трудовой деятельности своих сотрудников. Кроме того, лидер в коллективе стремиться к прогнозированию и планированию, это значит, что он ориентирован на перспективный подход. Тем не менее, не стоит ожидать, что если руководитель отвечает всем

вышеназванным характеристикам с точки зрения подчиненных, то он автоматически становится самым лучшим. Чаще всего все приведенные характеристики перечеркиваются грубым и хамским поведением по отношению к своим подчиненным. Бывают даже случаи, когда коллектив срывается в одной организации на протяжении длительного времени из-за именно "человеческого" отношения со стороны руководителя, несмотря на низкую заработную плату.

Таким образом, в качестве вывода к этой главе еще раз отметим, что эффективное лидерство подразумевает большую отзывчивость лидера к желаниям его последователей. Эта отзывчивость проявляется в объединении сотрудников в команду, в помощи при достижении ими личных целей, в развитии и обучении своих сотрудников. Эффективность лидерства проявляется в стремлении лидера максимально результативно использовать различные комбинации имеющихся источников власти.

Любому владельцу или директору предприятия требуются определенные навыки, если он хочет преуспеть в бизнесе. Можно быть первоклассным инженером, но если он не способен продать свой товар, то такая компания может прогореть. Аналогичным образом, можно быть блестящим финансистом, но если директор не умеет грамотно управлять персоналом, то такому бизнесу тоже грозит крах. Чтобы предприятие работало успешно, необходимо иметь в распоряжении специалистов, владеющих разнообразными навыками. По мере развития бизнеса диапазон и уровень сложности требуемых навыков также будет расти. Как директору или владельцу компании для лидера крайне важно определить основные навыки, необходимые для успеха бизнеса, и позаботиться о том, чтобы они были должным образом представлены в организации. Ключевые навыки, о которых идет речь, едины для всех компаний и не зависят от специфики бизнеса: неважно, является ли директор независимым художником-

оформителем или возглавляет производственное предприятие, на котором трудятся десятки людей.

Во-первых, требуются определенные психологические навыки: лидерские качества, способность к долгой напряженной работе, внутренняя устойчивость к стрессу и готовность идти на риск. Также сюда относятся способность к стратегическому мышлению, умение формировать команду и руководить ее работой.

Во-вторых, для успешного развития бизнеса необходимы некоторые функциональные навыки. Причем, чем меньше ваша компания, тем большую часть навыков вам придется освоить лично:

- финансы — в том числе планирование движения денежных средств, управление кредитными операциями, взаимодействие с банком и бухгалтером;

- маркетинг — включая рекламу, стимулирование сбыта и связи с общественностью;

- сбыт — включая определение цен, ведение переговоров, обслуживание клиентов и мониторинг конкурентной среды;

- снабжение и закупки — в том числе проведение тендеров, контроль за исполнением контрактов, управление складским хозяйством и планирование запасов;

- администрирование — включая ведение бухгалтерского учета, выставление счетов, составление отчетов и расчеты по заработной плате;

- персонал — в том числе подбор кадров, разрешение споров, мотивация сотрудников и организация обучения;

- личные деловые навыки — в том числе компьютерная грамотность, навыки устного и письменного общения, а также организационные способности.

Преимущества эффективного лидерства и умелой мотивации персонала очевидны. Умение быть сильным лидером и правильно мотивировать персонал позволяет добиться:

- сокращения текучести кадров (а значит, и сокращения затрат на подбор персонала);
- повышения производительности труда;
- более инновационного и творческого подхода сотрудников к работе;
- роста прибыли;
- улучшения репутации фирмы (как среди потенциальных сотрудников, так и поставщиков).

Стать эффективным лидером, в принципе, не трудно. Эффективное лидерство — это не просто менеджмент, не просто управление; оно является как бы «надстройкой» над управленческими навыками. Хороший лидер помогает людям понять курс развития организации, приобщает их к своему видению будущего и стремится создать все необходимые условия, чтобы персонал смог добиться выдающихся результатов.

Какими навыками должен обладать настоящий лидер? Чтобы проявить себя в качестве настоящего лидера, рекомендуется, в частности:

- привлекать персонал к принятию решений;
- лично поощрять и поддерживать способных сотрудников;
- отмечать и вознаграждать достижения подчиненных; стимулировать проявление инициативы;
- вдохновлять сотрудников картиной будущих успехов;
- поддерживать с ними плодотворный диалог.

Навыки, необходимые эффективным лидерам, можно разбить на пять основных категорий:

- планирование/стратегическое мышление;
- забота о нуждах клиентов; контроль над собой/самосознание;
- навыки командного управления;

- навыки проведения внутриорганизационных реформ.

При этом важно понимать, что в разных ситуациях лидеру потребуется проявлять разные навыки: в сфере лидерства не существует универсального подхода. Вдобавок к этому, правильный выбор стиля лидерства зависит от специфики бизнеса и личностных особенностей. Иногда скорее уместен более мягкий, наставнический стиль лидерства, а в других случаях стоит предпочесть более жесткий, директивный подход. Чтобы бизнес развивался успешно, его владелец или директор должен осознать, какие новые навыки требуются растущей компании, и принять необходимые меры для удовлетворения этих потребностей.

Чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо понимать пределы своих способностей. Поэтому владельцу или директору компании также потребуется умение вовремя распознать момент, когда задачу лучше не выполнять самому, а передать другому. Делегирование предполагает передачу обязанностей по выполнению определенной задачи или контролю бизнес-процесса. Если руководитель привык делать большую часть работы самостоятельно, то у него могут возникнуть трудности с делегированием полномочий. Некоторые владельцы и директора компаний боятся потерять контроль над бизнесом. Другие опасаются, что никто из сотрудников не будет в состоянии выполнить работу столь же качественно. Третьим не хочется тратить время на подготовку и обучение персонала, а четвертые утверждают, что им необходимо «держать руку на пульсе». Однако эффективное делегирование может быть исключительно полезно для бизнеса, поскольку: освобождает вас от рутины, позволяя сосредоточиться на перспективном инновационном мышлении; обеспечивает максимальное использование потенциала вашей команды; устанавливает доверительные отношения между лидером и подчиненными¹⁹.

¹⁹ Эффективное лидерство и рекомендации по построению эффективной управленческой команды
[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/commentissue.html?6>

За основу модели поведения можно взять пять важных качеств бизнес-лидера, которые необходимо развивать:

- мотивация – каждая компания хочет видеть во главе такого лидера, который не только не побоится возникающих трудностей, но и увлечет команду на достижение стратегических целей своей энергичностью и увлеченностью, а если руководитель является единственным собственником компании, то мотивация должна быть вдвойне сильнее;

- стратегическое видение – способность предвидеть деятельность компании на ближайшие 5-10 лет говорит о широком кругозоре и точного понимания специфики отрасли, наличия опыта. Индивидуальный предприниматель для саморазвития может участвовать в различных бизнес-тренингах с целью повышения грамотности;

- персональное влияние – это харизма человека, которая чувствуется даже когда он молчит;

- командное лидерство – умение сделать свою цель привлекательной для других, хороший командный лидер — необязательно самый простой и приятный в общении, но создающий заразительную рабочую атмосферу, честные правила игры и пространство для интенсивного развития и поэтому незабываемый;

- самостоятельность - это свобода от штампов, стереотипов, а также способность устанавливать свои правила, это способность высказать свое мнение тогда, когда против тебя вся команда ²⁰.

Исследователи выделяют различные качества. К примеру, финские авторы Й. Ниссинен и Э. Воутилайнен считают, что руководитель должен обладать семнадцатью качествами, такими, как:

- Положительное отношение к новшествам;

²⁰ Тест на драйв: пять главных качеств бизнес-лидера. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/karera/275259-test-na-draiv-5-glavnykh-kachestv-biznes-lidera/photo/1>

- Использование новейших достижений в своей области;
- Поощрение откровенности и проведение эффективных групповых дискуссий;
- Четкость заданий: что делать, когда и как;
- Поощрение хорошей работы и критика только тогда, когда это особенно нужно;
- Оказание помощи нуждающимся;
- Целенаправленная линия в кризисных ситуациях: не метаться и не шарахаться;
- Соблюдение правил, принятых в организации;
- Умение принимать решения и действовать;
- Требовательность к себе и к другим, конструктивная критика;
- Поощрение персонала к высказыванию своего мнения и стремление к эффективному сотрудничеству;
- Отсутствие боязни риска;
- Умение активно слушать;
- Определение проблем, связанных с использованием времени, в порядке важности;
- Решение дел вовремя путем установления для себя жестких норм времени;
- Отсутствие стремления к совершенству во всем;
- Человечность²¹.

На современном этапе развития науки актуальным является достижение нового уровня понимания опыта духовного развития человечества, показывающего, что принципиальные инновации в различных областях знаний могут корениться в рамках некоторых традиционных представлений. На наш взгляд, социальная и управленческая действительности возникают из единого глубокого «источника» и для того,

²¹ Цит. по: Хроленко А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. – М.: Экономика, 1996. – с.47

чтобы создать соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, социологии, теории познания и деятельности. Только в этом случае возможно достичь понимания лидерства не только как социально-психологического, но и как когнитивного феномена. Лидерство обуславливается не только и не столько наличием у человека определенных лидерских качеств, а также навыков и особенностей взаимодействия с последователями – что было предметом большинства современных исследований. А в первую очередь оно обусловлено такими личностными составляющими как «лидерское мировоззрение» с соответствующими целями и социальными установками, а также «лидерская Я-концепция», представляющая совокупность представлений человека о себе как о лидере с соответствующими ценностями и социальной ответственностью. Здоровье любой организации зависит от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия формальной, социальной и личностной сфер. Поэтому одна из важнейших компетенций современного лидера – уметь согласовывать (сонаправлять) различные интересы, т. е. делать так чтобы интересы организации совпадали с интересами подразделений и персональными интересами сотрудников. В современных постоянно изменяющихся условиях для лидера необходима способность целостного, глубинного восприятия и понимания ситуации. Лидерам следует развивать чувствительность как к настоящему моменту, так и ближайшим перспективам (перспективное видение), способность полагаться на свое внутреннее ощущение того, что должно произойти и умение организовывать жизнь и деятельность в соответствии с этими событиями.

Эффективный лидер умеет успешно использовать все типы коммуникаций, все коммуникативные каналы: словесные, книжные, мультимедийные и другие. Для формирования эффективного лидера необходимо, чтобы социальный субъект был «коммуникативной личностью».

Теорией коммуникативной личности занимались такие смежные научные дисциплины, как социология, психология, лингвистика.

Лидер, сообщающий информацию, должен не просто говорить; своими словами он должен возбуждать в людях энтузиазм. Ему не нужно передавать им собственную энергию, он должен высвободить ту, что скрыта в них. Для осуществления всех этих функций необходимы знания, умения и навыки эффективного лидерства, одним из элементов которого могут быть социальные коммуникации.

Таким образом, мы рассматриваем лидерство как форму эффективной коммуникации между субъектом управления и его объектом. Эффективному лидеру характерны такие качества:

- высокий уровень развития эмоционального интеллекта,
- способность убеждать,
- талант установления позитивных отношений в социально-психологической группе и крупном коллективе,
- способность влиять на поведение объектов управления.

На рисунке 2.3.1 представлены элементы модели эффективного лидерства. В своих действиях руководитель должен всегда руководствоваться составляющими данной модели.



Рисунок 2.3.1 – Элементы модели эффективного лидерства

Эффективный лидер умеет успешно использовать все типы коммуникаций, все коммуникативные каналы: словесные, книжные, мультимедийные и другие. Для формирования эффективного лидера необходимо, чтобы социальный субъект был «коммуникативной личностью».

Во многих теориях лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер — как субъект управления этим процессом. Допускается возможность обучения лидерству, опыт лидерского поведения можно формировать, в том числе в моделируемых ситуациях, развивая тем самым соответствующие лидерские качества, актуальные в современных условиях.

Лидерство можно представить как сферу взаимодействия. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми. Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.

Лидер обладает влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Бессмысленно говорить просто об эффективном или неэффективном лидере, надо также говорить о лидере, который может быть эффективным в одной ситуации и неэффективным в другой. Чтобы увеличить организационную и групповую эффективность, необходимо научиться не только наиболее эффективно подготавливать лидеров, но и создавать организационное окружение, в котором лидер сможет хорошо работать (теория Фидлера).

Лидерство руководителя напрямую влияет на эффективность и производительность команды и организации, в целом. Многие специалисты подчеркивают, что персонал — это главный ресурс компании, нужно лишь правильно стимулировать его деятельность. Следовательно, от компетентности сотрудников зависит успех компании. Если учесть, что

руководитель компании, если он действительно является и формальным, и неформальным лидером, задает тон работы всего персонала организации, то лидерство следует выделять как отдельный фактор конкурентоспособности.

В обобщенной практике, рассматривающей организацию как систему, руководитель отвечает за проектирование этой системы и выполняет три основных функции: определение задач и целей организации, привлечение в компанию нужных людей и обеспечение их взаимодействия, необходимого для жизнедеятельности организации. При этом деятельность лидера – это только один из множества факторов, способных повлиять на успех организации или групп внутри нее, потому что в новых экономических условиях появились эффективные заменители лидеров: независимые, хорошо обученные, эрудированные и высококвалифицированные подчиненные. Также не нуждаются в лидерском поведении и организации, не отличающиеся гибкостью, ограничивающие возможности лидеров влиять на распределение задач, функций и вознаграждений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема лидерства всегда волновала мир в целом и каждого человека в отдельности. Лидерство - это то, что ежедневно окружает нас, поэтому этой тематике посвящается немалое количество исследований и публикаций. Кроме того, лидерство выступает ключевым фактором при формировании успеха предприятия.

Как уже не раз было подчеркнуто, персонал – это главный ресурс, имеющийся у компании, и от его эффективности зависит эффективность деятельности предприятия, и от того, насколько эффективную и оптимальную модель поведения выбирает руководитель, зависит атмосфера в коллективе, а значит и производительность команды. Соответственно, можно говорить о том, что лидерство руководителя выступает фактором конкурентоспособности.

В выпускной квалификационной работе было рассмотрено лидерство: дано его определение, сопоставлены понятия «лидер» и «руководитель». Было выявлено, что для лидерства присущи команда и последователи, естественность назначения, для руководства – подчиненные и коллектив, официальная процедура выбора и назначения.

Также были проанализированы основные теории лидерства. Как было отмечено выше, рассмотренные теории и концепции лидерства берут за основу то, что лидерство и результативность могут быть легко определены и измеримы. К сожалению, на практике это не всегда так. Особенностью современных концепций лидерства является то, что они стараются объединить в себе черты поведения лидера и ситуацию, в которой он выбирает нужный стиль.

Далее, были рассмотрены факторы конкурентоспособности. Было отмечено, что практически ни один специалист в области менеджмента не отмечает лидерство в ряду факторов конкурентоспособности предприятия.

Некоторые авторы лишь выделяют в качестве дополнительного фактора человеческий ресурс, но это не является однозначным синонимом лидерского потенциала команды. Тем не менее, по результатам выполнения данной работы можно утверждать, что лидерство является неоспоримым фактором достижения успеха предприятия. Если учесть, что руководитель компании, если он действительно является и формальным, и неформальным лидером, задает тон работы всего персонала организации, то лидерство следует выделять как отдельный фактор конкурентоспособности. По крайней мере, о нем стоит упоминать, когда речь идет о человеческом ресурсе организации.

В работе были рассмотрены интеллектуальные способности, личностные характеристики и профессиональные навыки руководителя предприятия ООО «Юником» с целью определения стиля лидерства. В результате сравнения и анализа было выявлено, что занимаемая руководителем должность соответствует личностным характеристикам. Однако опрос сотрудников выявил существующую проблему, а именно: сотрудники не видят в нем неформального лидера. Так, например, по сравнению с моделью Херси (в некоторых источниках Херсей) и Бланшарда особенно заметно, что руководитель применяет несоответствующий типу коллектива стиль лидерства. Как следствие, многие сотрудники считают его некомпетентным. Руководитель также мало обращает внимание на потребности сотрудников, что также обуславливает низкое доверие с их стороны.

В качестве оптимальной модели поведения лидера было определено эффективное лидерство, которое подразумевает внимание к предложениям со стороны сотрудников, он должен более детально рассматривать предложения своей команды. Эта отзывчивость проявляется в объединении сотрудников в команду, помощи при достижении ими личных целей, в развитии и обучении своих сотрудников. Эффективность лидерства проявляется в стремлении

лидера максимально результативно использовать различные комбинации имеющихся источников власти.

Эффективный лидер это, прежде всего руководитель в отношении «лидер-последователь», то есть управленец получает власть от тех сотрудников, которые понимают и признают важность и ценность лидера в команде и следуют за ним. Эффективный лидер обладает высокой интуицией, более того он гибок к изменчивым условиям, он способен наладить коммуникации в коллективе, позволяет участвовать коллективу в принятии решений и в управлении процессами. Все вышеназванные качества способствуют быстрому достижению поставленных целей, а значит, отвечают требованиям концепции эффективного лидерства.

Руководитель всегда является ключевым звеном организации, ведь очень многое зависит от личности менеджера, уровня его квалификации, харизмы, принципов, мировоззрения, персональной ответственности за результат и конечно очень многое зависит от стиля руководства: темпы, прибыльность и качество производства. Уровень конкурентоспособности любой организации напрямую зависит от способности руководителя использовать собственные профессионально-личностные ресурсы. Как известно очень непростая задача найти методы управления, которые вдохновят коллектив – это потребует от руководителя не только профессионализма, но и лидерских качеств.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ "О защите конкуренции" [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
2. Беляцкий Н. П. Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. — Минск: БГЭУ, 2006. — 268 с.
3. Брукс Ян. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация: пер. с англ. 3-го изд.: учебник / Я. Брукс. — Москва: Дело и Сервис, 2008. — 452 с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — Москва: Проспект, 2011. — 306 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 1999. – 528с.
6. Воеводина Н. А. Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. — 2-е изд., стер. — Москва: Омега-Л, 2011. — 200 с.
7. Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. – Москва: Окей-книга, 2012
8. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. — Нижний Новгород: НИМБ, 2001. — 720 с.
9. Ефимова Н. С. Социальная психология : учебник для бакалавров / Н. С. Ефимова, А. В. Литвинова. — Москва: Юрайт, 2012. — 442 с.
10. Згонник Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — Москва: Дашков и К, 2010. — 232 с.
11. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. – Москва, 1999. – 185 с.

12. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности : пер. с англ. / С. Кови. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблицерз, 2010. — 463 с.
13. Колризер Джордж. Надежная база: лидерство для руководителей высшего звена: пер. с англ. / Д. Колризер, С. Голсуорси, Д. Кьюмби. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 332 с.
14. Котляров И. В. Социология лидерства. Издательский дом “Белорусская наука”: Минск, 2013. — 481 с.
15. Лукьянова Н. А. Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие [Электронный ресурс]. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 100с.
16. Маслова Е. Л. Менеджмент: учебник / Е. Л. Маслова. — Москва: Дашков и К, 2015. — 333 с.
17. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Инфра-М, 2008. — 797 с
18. Николаев А. А. Социология управления : учебное пособие для вузов / А. А. Николаев; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. — Москва: Инфра-М Альфа-М, 2014. — 268 с.
19. Огарков А. А. Управление организацией: учебник. Москва: Эксмо, 2006. — 512с.
20. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента – М. Изд. МГУ, 2001.
21. Пугачев В. П. Руководство персоналом : учебник / В. П. Пугачев. — Москва: Аспект пресс, 2008. — 416 с.
22. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 278 с.
23. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности : учебное пособие / В. А. Розанова. — Москва: Экзамен, 2003. — 192 с.

24. Сергеев А. М. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. М. Сергеев, И. А. Иванова. — Москва: Академия, 2013. — 318 с.
25. Спивак В. А. Лидерство: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак; Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ). — Москва: Юрайт, 2015. — 301 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 4-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2004.
27. Шинкевич О. К. Основы менеджмента: курс лекций. – Москва: МГТУ "СТАНКИН", 2008. – 142с.
28. Яковлев А. М. Социальная структура общества и право: учебное пособие / А. М. Яковлев. — Москва: Норма, 2009. — 368 с
29. Бутакова Е. С. К вопросу о подготовке элитных инженерных кадров: опыт России и мира [Электронный ресурс] / Е. С. Бутакова, О. М. Замятина, П. И. Мозгалева // Высшее образование сегодня. — 2013. — № 1. — [С. 20-25].
30. Вишневская, Ю. Значение лидерства в современной организации //Актуальные проблемы гуманитарных наук: труды VIII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, г. Томск, 16-17 апреля 2009 г. / Томский политехнический университет (ТПУ). — Томск: Изд-во ТПУ, 2009. — С. 18-19.
31. Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. – 2001. - №5. с 16-24
32. Губин, В. Е. Формирование лидерских качеств и развитие организаторских способностей студентов посредством участия в структурах студенческого самоуправления //Инновационный подход в теории и практике воспитательной работы в вузе: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 12-14 декабря 2007 г., Томск / Томский политехнический университет (ТПУ). — Томск: Изд-во ТПУ, 2007. — С. 200-202.

33. Киндеркнехт Е. Н. Типы лидерской власти / Е. Н. Киндеркнехт //Т. 3. — 2009. — С. 46-48.
34. Конкурентная среда: методы исследования. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.moluch.ru/conf/econ/archive/94/5391/
35. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление Системный и ситуационный анализ управленческих функций Т. I и II / Пер с англ. – М.; Прогресс, 2001
36. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2010. – №1, том 16 с. 205-211
37. Санаров И. А. Конкурентоспособность российских предприятий в условиях глобализации / И. А. Санаров //Ч. 2. — 2002. — С. 191-193
38. Тест на драйв: пять главных качеств бизнес-лидера. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/karera/275259-test-na-draiv-5-glavnykh-kachestv-biznes-lidera/photo/1>
39. Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-rus.pdf
40. Цит. по: Хроленко А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. – М.: Экономика, 1996. – с.47

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тесты на определение лидерских качеств руководителя

1. Тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»

Необходимо составить рисунок человека строго из 10 элементов: треугольник, круг, квадрат. Необходимо, чтобы все три элемента присутствовали в рисунке, а их сумма строго равнялась 10. В случае если их больше, то необходимо зачеркнуть лишнее, если их меньше – дорисовать.

Интерпретация теста основана на том, что геометрические фигуры, использованные в рисунках, различаются по семантике:

- треугольник обычно относят к острой, наступательной фигуре, связанной с мужским началом;
- круг – фигура обтекаемая, более созвучна с сочувствием, мягкостью, округлостью, женственностью;
- квадрат, прямоугольник интерпретируются как специфически техническая конструктивная фигура, технический модуль.

Типология, основанная на предпочтении геометрических фигур, позволяет сформировать своего рода систему индивидуально-типологических различий (см. рис.1).

901	802	703	604	505	406	307	208	109	
910	811	712	613	514	415	316	217	118	019
	820	721	622	523	424	325	226	127	028
		730	631	532	433	334	235	136	037
			640	541	442	343	244	145	046
				550	451	352	253	154	055
					460	361	262	163	064
						370	271	172	073
							280	181	082
								190	091

Рисунок 1 - Система индивидуально-типологических различий

2. Тест «Потенциал лидера»²².

1. Если некое авторитетное лицо публично высказывает мнение, которое я считаю неверным, я постараюсь, чтобы присутствующие выслушали и мою точку зрения.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

2. В детстве меня частенько называли непослушным ребенком.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

3. Убежден, что окружающий мир может быть лучше.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

4. Не люблю, когда друзья и родные пытаются меня опекать, досаждают советами.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

5. В ситуациях, требующих серьезного решения, я не склонен к долгим колебаниям.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

6. По-моему, большинство общественно-политических проблем возникает из-за недостаточной твердости ответственных руководителей.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

7. Я не смущаюсь, если мне приходится кого-то упрекать.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

²² Психологические тесты онлайн [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://test.msk.ru/>

8. Если с каким-то делом невозможно справиться одному, то для его выполнения мне нужны помощники, а не советчики.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

9. В спорах всегда стараюсь оставить за собой последнее слово.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

10. Считаю, что никакой прогресс невозможен без стремления людей к превосходству над другими.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

11. Часто мне приходится брать на себя ответственность, потому что другие недостаточно решительны.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

12. Не верю в абсолютное равноправие в супружеских отношениях, в своей семье предпочитаю быть главой.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

13. Когда в гостях никто не решается взять с блюда последний кусок торта, я спокойно могу это сделать.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

14. Люблю быть в центре внимания.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

15. В своей карьере готов смириться с ролью подчиненного только как с временной.

- а) Да
- б) Не уверен
- в) Нет

3. Тест лидерских качеств.

Он позволяет оценить лидерский потенциал. Кроме того, в результате прохождения теста можно будет понять, обладает ли человек психологическими качествами, необходимыми. В тесте 24 вопроса и два варианта ответа на каждый, причем выбрать можно только один²³.

1. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- Да
- Нет

2. Брать все на себя мне приходится через постоянные опасения за покой родных и близких

- Да
- Нет

3. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

- Да
- Нет

4. Прогресс немислим без людей, обладающих потребностью властвовать над другими

- Да
- Нет

5. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

- Да
- Нет

²³Пси-фактор – фактор психологического состояния людей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://psyfactor.org/>

6. Еще в детстве необходимость подчиняться кому-то (родителям, учителям) вызывала у меня протест

- Да
- Нет

7. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

- Да
- Нет

8. Во взаимоотношениях с близкими мне людьми я часто ощущаю внутренний дискомфорт, когда вынужден просить их о чем-либо

- Да
- Нет

9. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца/матери, который(ая) был(а) опорой в семье

- Да
- Нет

10. Характерная особенность настоящей женщины — покорность

- Да
- Нет

11. Часто бывают ситуации, когда кто-то ждет от меня объяснений, хотя все и так понятно

- Да
- Нет

12. Я не умею и не хочу открываться полностью ни перед кем

- Да
- Нет

13. Считаю: подчиненный должен уметь выполнять любые приказы руководителя

- Да
- Нет

14. Я могу и люблю руководить другими людьми.

- Да
- Нет

15. Я не люблю, когда близкие мне люди меня опекают

- Да
- Нет

16. Считаю, что настоящий мужчина умеет подчиняться своей воле женщин

- Да
- Нет

17. Мне дороги мечты о «тихой пристани»

- Да
- Нет

18. В трудных ситуациях, которые требуют немедленного решения, мне, как правило, не нужно много времени, чтобы поступить справедливо

- Да
- Нет

19. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

- Да
- Нет

20. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

- Да
- Нет

21. Какое из этих двух мнений вам ближе?

- Да
- Нет

22. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- Да
- Нет

23. Стараетесь ли вы занимать за столом (на совещании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

- Да
- Нет

24. Большинство проблем возникает потому, что нет лидера с твердой рукой

- Да
- Нет

1. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит. Из-за этого он постоянно психует, срывая злость на своих подчиненных

- да
- нет

2. Раскрывает ли он значение работы, выполняемой каждым из подчиненных, для общего дела?

- да
- нет

3. Принимать посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая бумаги и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника, — вот принцип его работы

- да
- нет

4. Гибко меняет стиль своего руководства, если потребуется

- да
- нет

5. Письменный стол его всегда загружен бумагами. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны

- да
- нет

6. Всегда засиживается в учреждении допоздна, вместо того, чтобы эффективно спланировать свой рабочий день. Из-за этого постоянно выглядит усталым, раздражается по пустякам

- да
- нет

7. Отмечает хорошую работу своих подчиненных в своих докладах вышестоящему руководителю

- да
- нет

8. Регулярно занимается разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных

- да
- нет

9. Доверяют ли ему люди, которые постоянно или временно находятся в его подчинении?

- да
- нет

10. Разъясняет подчиненным причины и основания принимаемых им решений

- да
- нет

11. Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности

- да
- нет

12. В какой обстановке он чаще всего делает замечания своим подчиненным?

- В присутствии других
- Наедине

13. Всегда носит с собой кучу непрочитанных бумаг с работы — домой, а из дома — на работу

- да
- нет

14. Он стремится к использованию в своей работе новейших достижений

- да
- нет

15. Имеет в своем кабинете библиотеку новейшей литературы по специальности

- да
- нет

16. Склонен сваливать вину за свои ошибки на других, постоянно ищет «козлов отпущения» среди своих подчиненных

- да
- нет

17. Все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов

- да
- нет

18. Любит давать советы даже тем сотрудникам, в специфике деятельности которых ничего не понимает

- да
- нет

19. Для него зима всегда наступает неожиданно. Он всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, т. к. не способен предугадать их приближение и подготовиться к ним

- да
- нет

20. Пытается вникнуть во все дела, даже самые мелкие, из-за чего никогда не имеет времени

- да
- нет

21. Организует обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы

- да
- нет

22. Склонен из мухи делать слона. Случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, не способен отличать главное от второстепенного

- да
- нет

23. Старается принять наилучшее решение, вместо того, чтобы принять выполнимое

- да
- нет

24. Благодарит своих сотрудников за хорошую работу в присутствии других

- да
- нет

25. Любое решение старается отложить «на завтра», в надежде, что вопрос решится сам собой или его решит кто-то другой

- да
- нет

26. За мелкий просчет в работе устраивает подчиненным грандиозный разнос

- да
- нет

27. Стремится отыскать в подчиненных лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе

- да
- нет

28. Фамильярен с подчиненными: говорит «ты» даже тем подчиненным, которые вдвое старше его. Может снисходительно похлопывать по плечу или обнимать за талию, демонстрируя свое превосходство

- да
- нет

29. Стремится доводить до подчиненных всю важную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций

- да
- нет

30. Имеется ли у его подчиненных планы повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

- да
 - нет
-