

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

Разработка современной системы управления карьерой лидера

УДК 005.966:316.46

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ваняшина Елена Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.фил.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р1	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р4	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р5	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р6	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
_____ Н.О. Чистякова
«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Ваняшиной Елене Александровне

Тема работы:

Разработка современной системы управления карьерой лидера	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Отчеты о деятельности компаний, официальные интервью, официальные сайты компаний, научные журналы, научная и методологическая литература, интернет-источники;
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>	Понятие лидерства в современной организации. Понятие карьеры и карьерного роста персонала. Анализ моделей управления карьерой лидера.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Структурные элементы феномена лидерства; стили лидерства Лайкерта; классификация университета Огайо; управленческая решетка; результаты опроса

	работодателей; виды карьерных рисков; этапы построения персонального бренда; параметры персонального бренда; этапы развития карьеры; модель карьеры российского лидера; модель карьеры американского лидера; модель карьеры китайского лидера; дефиниции понятия категории лидерства; дифференциация природы лидерства; отличие деятельности лидера от менеджера; характеристика стилей лидерства; сравнительный анализ моделей менеджмента; сравнение бренда и персонального бренда.
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Раздел на иностранном языке	Гаспарян Г.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.3 Роль лидера в организации	1.3 The role of the leader in the organization
1.4 Сравнительный анализ стилей американского, китайского и российского лидерства	1.4 A comparative analysis of the styles of American, Chinese and Russian leadership

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ваняшина Елена Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 155 страниц, 12 рисунков, 15 таблиц, 52 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: лидер, лидерство, карьера, карьерная стратегия, руководитель, управление карьерой.

Объектом исследования является карьера лидера

Цель работы – исследование модели управления карьерой лидера на основе международного и отечественного опыта. В процессе исследования проводились

В результате исследования были разработаны и даны рекомендации по совершенствованию модели управления карьерой лидера на основе зарубежного опыта.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть внедрены российскими компаниями различных форм собственности.

Область применения: российские компании и персонал компаний.

Теоретическая и практическая значимость работы: результаты исследования в области развития карьеры, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российскими компаниями для совершенствования процесса управления карьерой лидера.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	7
1 Понятие лидерства в современной организации	12
1.1 Лидер в современной организации	12
1.2 Лидер vs Менеджер.....	30
1.3 Роль лидера в организации	40
1.4 Сравнительный анализ стилей американского, китайского и российского лидерства	49
1.4.1 Стил ь управления, характерный для американских менеджеров.....	50
1.4.2 Стил ь управления, характерный для китайских менеджеров	52
1.4.3 Стил ь управления, характерный для российских менеджеров	55
1.4.4 Сравнение стилей американских, китайских и российских руководителей	58
2 Понятие карьеры и карьерного роста персонала.....	62
2.1 Понятие и основные характеристики карьерной стратегии	62
2.2 Планирование карьеры	68
2.3 Построение персонального бренда	82
3 Анализ моделей управления карьерой лидера.....	91
3.1 Карьерный путь Мариссы Майер: от инженера Google до генерального директора Yahoo.....	91
3.2 История успеха Владимира Мельникова: Gloria Jeans	95
3.3 Карьерный путь Джека Уэлча.....	100
3.4 Карьерный путь Владимира Лисина (Новолипецкий металлургический комбинат)	104
3.5 История успеха Джека Ма (Alibaba, Taobao).....	109
3.6 Модель управления карьерой лидера	111
3.6.1 Модель развития карьеры на примере российских лидеров	112
3.6.2 Модель развития карьеры на примере американских лидеров.....	115

3.6.3 Модель развития карьеры на примере китайских лидеров	117
3.6.4 Модель управления карьерой лидера	119
4 Корпоративная социальная ответственность компании Google	124
Заключение	130
Список публикаций магистранта.....	133
Список использованных источников	134
Приложение А The leader in the modern organization.....	140

Введение

Актуальность работы обуславливается тем, что в современном мире все чаще компании занимаются планированием карьеры персонала, в том числе и управленческой.

Современный менеджмент невозможен без индивидуального, инновационного подхода к изменяющимся обстоятельствам для достижения новых перспективных направлений развития, т.е. менеджмент невозможен без лидеров. Лидер является ключевой фигурой в организации. Его значение и роль в современном обществе недооценивать нельзя. Без эффективного лидера организация становится оторванной от жизни общества и менее востребованной, неэффективной.

На сегодняшний день, роль руководителя в организации стала иначе восприниматься. Теперь хороший, эффективный руководитель организации – это человек, умело сочетающий в себе не только профессионализм менеджера, но и исключительные способности лидера, виртуозно управляющий организацией, а также ее формальной и неформальной средой.

В широком понимании карьера представляет собой благоприятный рост и продвижение по карьерной лестнице в определенной сфере деятельности. Изучение теоретико-методологического опыта, накопившегося в различных отраслях научного знания при исследовании карьеры, позволяет определить процесс развития и управления карьеры как важный показатель внутренней эффективности современной организации и уровня социальной ответственности организации.

Карьера руководителя зависит от многих факторов: образования, востребованности его профессии, связей, области деятельности (бизнес, государственная служба, творческая или научная сфера) и даже от счастливого случая. Но основными факторами, определяющими успешное карьерное продвижение, являются таланты и компетенции самого лидера.

Для лидера профессиональная карьера выражается в виде последовательного продвижения по служебной лестнице. Профессиональная карьера руководителя означает определенное осмысленное положение и манеру поведения, связанные с трудовой деятельностью.

Анализ последних достижений и публикаций по данной теме позволил зафиксировать, что процесс управления карьерой лидера в организации является актуальной темой исследований в различных аспектах.

В ходе подготовки данной работы использовались материалы как зарубежных, так и российских авторов. Феномену лидерства посвящены работы С. Кови, Д. Максвелла, П.С. Авдеева, Т.И. Денисовой, Е.Н. Чесновой, С. Йик и других.

Различия между лидером и менеджером осветили в своих работах такие авторы, как Р. Л. Акофф, Дж. Пурдехнад, А. Кисляк, Т.Л. Миронова, О. В. Шкурко и другие.

Современным тенденциям управления карьерой посвящены работы И.Д. Ладанова, Т. Малоуна, А.Н. Толстой, М Д, Виноградского и других. Факторам успешности карьерного роста посвящены работы О.А. Тихомандрицкой, А.М. Рикеля и О.О. Богатыревой.

Следует отметить, что теоретическая и методологическая база в сфере развития и управления карьерой лидера сегодня развита достаточно слабо. Тем не менее, весомый вклад в рассмотрение различных аспектов в данной области внесли следующие отечественные исследователи: И. Адизис, П. Баранов и К. Фокин.

Объектом исследования является карьера лидера.

Предметом модель управления карьерой лидера

Цель работы – исследование модели управления карьерой лидера на основе международного и отечественного опыта.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- 1) проанализировать теоретические основы развития карьеры;
- 2) проанализировать особенности различных теорий лидерства;

3) проанализировать различия между понятиями «лидер» и «менеджер»;

4) проанализировать факторы и условия успешного построения карьеры лидеров компаний в России и за рубежом;

5) разработать рекомендации по управлению карьерой лидера на основе международного опыта.

Проблема заключается в том, что на сегодняшний день отсутствуют исследования по управлению карьерой лидера компании. При этом, существует масса примеров международных практик по целенаправленному формированию карьеры лидера.

Практическая новизна выражена в следующих результатах исследования:

1) выявлены основные особенности развития лидерства в России и за рубежом;

2) выявлены различия между понятиями «лидер» и «менеджер»;

3) выявлены основные особенности управления карьерой лидера в России и за рубежом;

4) предложены рекомендации по повышению эффективности управления карьерой лидера на основе международного опыта.

Научная новизна обусловлена тем, что осуществлён анализ смысла, вкладываемый в понятия «лидер» и «карьера» различными отечественными и зарубежными авторами. Выявлена сущность карьеры лидера как процесса и результата деятельности. Обозначены условия успешности построения карьеры лидера в российских и зарубежных организациях.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты разработок в области развития карьеры, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российскими компаниями для совершенствования процесса управления карьерой лидера.

Теоретическая значимость. Теоретические исследования, проведенные в работе, могут быть использованы при разработке базовых и элективных

курсов по социологии управления и лидерству. Теоретические выкладки могут служить основой при дальнейшего изучения методов совершенствования процесса управления карьерой лидера в организации.

Реализация и апробация. Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления карьерой лидера на основе международного опыта. Кроме того, результаты исследования были представлены на XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Экономические науки и прикладные исследования» и III Международной научно-практической конференции «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы». А также в октябре 2016 г. автор выступил с докладом на студенческой научно-практической конференции «Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века» в г. Екатеринбурге.

Методы исследования. В качестве основных методов исследования использовались следующие инструменты научного познания:

- 1) анализ теоретических основ развития карьеры, особенностей различных теорий лидерства, анализ факторов и условий успеха лидеров в России и за рубежом;
- 2) комплексный подход при изучении научной литературы, а также экспертных мнений и оценок по вопросу развития карьеры и лидерства;
- 3) проведение сравнения и аналогии при установлении разнообразных сходств и различий в особенностях развития карьеры лидера в России и за рубежом.

1 Понятие лидерства в современной организации

1.1 Лидер в современной организации

Понятие «лидер» было обнаружено в английском языке еще в XIII веке. Термин «лидер» происходит от английского слова «leader», что переводится как «ведущий». Производное от него понятие «лидерство» появилось значительно позже, лишь в начале прошлого века.

В общем понимании лидерство – это способ влияния и управления, умение вести за собой людей. Лидер – развитый человек, как в профессиональном, так и в личностном плане, имеющий своих последователей [29].

В современной науке, несмотря на кажущуюся простоту, понятие лидерство характеризуется неоднозначно. Выделяют следующие основные подходы к его трактовке [15].

а) лидерство – это разновидность власти. Направленность сверху вниз, а также тот факт, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц является его спецификой. Лидерство – это власть, которая осуществляется одним или несколькими индивидами;

б) лидерство – это управленческий статус и социальная позиция, которая связана с принятием решений. Данная трактовка лидерства вытекает из структурно-функционального подхода. В рамках данного подхода общество рассматривается как сложная и организованная иерархическая система социальных позиций и ролей. Статус лидера дается человеку благодаря занятию в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей). Как отмечает Л. Даунтон, лидерство – это положение в обществе, характеризующееся способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов;

в) лидерство – это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдинггер и др.). Оно должно отвечать следующим условиям:

1) постоянное влияние. Если человек оказал большое, но разовое и кратковременное влияние на группу людей, то причислять его к лидерам нельзя;

2) руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу или организацию. Как известно, внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. При этом, лидер сам подвергается постоянному влиянию со стороны членов группы. Широта влияния – это одна из главных особенностей лидера.

3) лидер должен иметь явный приоритет во влиянии. Отношения лидер-ведомый отличаются асимметричностью, неравенством во взаимодействии, однозначной направленностью воздействия от лидера к членам группы;

4) влияние лидера, должно опираться на авторитет, а не на прямое применение силы. Лидером не будет являться диктатор, который силой удерживает группу в подчинении.

г) лидерство – это неформальное влияние. Подчинение – главное его отличие от руководства, предполагающего жесткую и формализованную систему отношения. Лидер является символом общности и образцом поведения группы. Он преимущественно стихийно выдвигается снизу и принимается последователями.

Итак, лидерство можно охарактеризовать как средство, с помощью которого руководитель может влиять на поведение людей и заставлять их вести себя определенным образом [20].

Таблица 1 – Дефиниции понятия категории лидерства

Направление	Авторы	Сущностное понимание
Социальная психология	Б.Д. Парыгин	«Процессы организации и управления малой социальной группой, способствующие достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, детерминированные господствующими в обществе социальными отношениями».

Продолжение таблицы 1

Политическое лидерство	Ж. Блондель	«Лидерство есть указание направления, на которое, в конечном счете, нацелено действие».
Организационное поведение	Р.Х. Холл	«Это основанная на личных качествах лидера способность вызывать добровольное согласие последователей по широкому кругу вопросов».
Социология	М.М. Чемерс	«Процесс социального влияния, в котором один человек может привлечь помощь и поддержку других в выполнении общего задания».
Философия	К. Дэвис	«Лидерство - это человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее движение к определенному результату».
Менеджмент	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	«Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом».

Лидер – это человек, умеющий убедить других людей делать то, что он хочет, независимо от того, каковы были их собственные первоначальные намерения [11]. Более конкретно, это кто-то, кто может использовать качества и умения людей, работающих в группе, и направить группу к достижению целей лидера.



Рисунок 1 – Структурные элементы феномена лидерства

Лидерство чаще всего связывают с такими понятиями, как интеллект, уровень образования, надежность, социальное участие, социально-экономический статус [11].

Таблица 2 – Дифференциация природы лидерства

Б.Д. Парыгин	По содержательному аспекту (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, комбинативный лидер), по управленческому стилю (авторитарный, демократический, комбинативный), по специфике активности (универсальный, ситуативный)
Ю.Н. Емельянов	По функциональной роли: администратор (координирующая роль), планировщик (инструментальная роль), политик (направляющая роль), эксперт (оценочная роль), официальное лицо (представительская внешняя роль), арбитр (урегулирование конфликтов и противоречий), контролер (мотивационная роль), делегат (коммуницирующая роль), предводитель (роль ответственного центра), духовный лидер (источник групповых ценностей и норм), эмоциональный лидер (энергетическая роль), «козел отпущения» (центр негативного фокусирования).
Р. Стогдилл	Лидерство как проявление личностных черт, лидерство как искусство достижения согласия, лидерство как инструмент достижения цели и результата, лидерство как результат группового взаимодействия, лидерство как умение убеждать, лидерство как осуществление влияния, лидерство как следование особым ценностям, лидерство как видение перспективы.
Е.М. Зайцева	Лидерство по направленности, организационное лидерство, профессионально-деловое лидерство, интеллектуальное лидерство, эмоциональное лидерство, волевое лидерство
Л.И. Уманский	Лидерство по подструктурам: лидер – совесть группы (лидер по направленности, когда моральное и этическое поведение лидера служит примером для сотрудников; лидер-умелец (по подготовленности – профессиональная компетентность лидера); лидер-организатор (по организованности – эффективность лидера в качестве руководителя группы); по интеллектуальной коммуникативности – интеллектуальное влияние лидера на группу, его способность пробудить инициативу в сотрудниках; лидер – генератор эмоционального настроения (по эмоциональной коммуникативности – эмоциональное лидерство); по волевой коммуникативности – активизация всех качеств лидера в кризисных условиях

Существует множество теорий лидерства [29]:

1) теория черт и харизматическая концепция лидерства (подход с позиции личных качеств). Впервые изучать управление начали в начале XX столетия. В то время лидерство стало объектом исследования. Тем не менее, только в период между 1930 и 1950 были предприняты попытки изучения лидерства в более крупных масштабах на систематической основе. Это одна из старейших теорий лидерства. Данная теория также известная под названием теории великих людей. В основе данной теории лежат выявленные качества, которыми обладают идеальные лидеры.

Суть теории черт заключается в объяснении феномена лидерства выдающимися качествами человека. Выделяют следующие черты, присущие лидеру: твердая воля, организаторские способности, энергичность, твердая воля, способность внушать людям доверие, целеустремленность, готовность брать на себя ответственность, компетентность и так далее.

В книге «Искусство лидерства» Ордуэй Тид выделил следующие черты:

- порядочность – лидеры должны заслуживать доверие среди своих последователей;

- понимание целей организации и направления ее деятельности – лидер должен не только знать, но и воодушевлять последователей на достижение поставленных целей;

- дружелюбие и привязанность – лидеры должны вызывать у последователей чувства симпатии, чтобы они могли воздействовать на других;

- физическая и эмоциональная выносливость – лидер должен обладать выносливостью выше среднего уровня;

- энтузиазм – хорошие лидеры часто считаются «одержимыми».

Лидерский энтузиазм часто трансформируется во влияние и господство.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. Несмотря на сотни проведенных исследований, им не удалось прийти к единому мнению о наборе качеств, непременно отличающих лидера от остальных членов группы. Исследования, которые были проведены, поставили под сомнение теорию черт. При детальном анализе оказалось, что индивидуальные качества лидера в точности совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности в целом. Тем не менее, данная теория имеет место быть.

В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства. Он пришел к выводу, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Им было выявлено, что

лидеры, как правило, отличаются интеллектом, социальным участием, стремлением к знаниям, ответственностью, надежностью, активностью, и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях у эффективных руководителей обнаруживались разные личные качества. Был сделан вывод, с которым не могли не согласиться современные ученые-бихевиористы – человек не становится руководителем только благодаря некоторому набору личных качеств.

Концепции харизматического лидерства являются достаточно современной группой концепций лидерства, которая примыкает к «теории черт». Они основываются на работах М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и другие.

В основе концепции харизматического лидерства лежит мнение, что последователь соответствует личности лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями соответствия являются вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, которое последователь испытывает от его влияния. Лишь немногие могут обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение. Способность влиять на видение, восприятие ведомых и на их ценности являются решающим в харизме лидера.

Харизматические лидеры стремятся всячески подчеркивать символический характер трудовой деятельности и ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию. Последователи начинают связывать свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Концепции харизматического лидерства базируются на ряде интересных эмпирических исследований. Тем не менее, большинство авторов считают их слишком описательными и недостаточно точными, а

также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидер-ведомые. В реальной жизни чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера. Является одной из слабостей этого типа руководства.

Такой тип лидерства, как харизматический, чаще и более эффективно проявляется в группах, где существуют слабо структурированные задачи, где есть невысокая спецификация трудовых функций и отсутствуют четко установленные стратегии реализации организационных задач. Все это связывает индивидуальные черты и харизму лидера с реальными ситуациями на производстве.

На мой взгляд, суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог практике. Она попыталась описать качества, присущие лидеру, но тем не менее, не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей. Это является одним из главных недостатков данной теории. Занятие лидерских позиций и эффективное выполнение соответствующих функций зависят не только от индивидуальных (врожденных и приобретенных) качеств, но и от многих других факторов;

2) бихевиористические теории лидерства (поведенческие и психологические концепции). Бихевиористические теории делают акцент на вопросах обучения эффективным формам поведения и определяют поведение лидера на основе двух основных характеристик:

а) поведение, ориентированное, главным образом, на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие;

б) поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами, не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в

бихевиоризм, в этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

Если теории личностных качеств лидера делали акцент на необходимости распознавания и подбора будущих лидеров на основе выявления соответствующих личностных качеств и характеристик, то поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения.

Теория стилей Левина – одна из первых поведенческих теорий. Объектом изучения Левина были мальчики в возрасте 10 лет. Они были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам. Во главе каждого клуба стоял взрослый человек, который исповедовал один из стилей руководства: авторитарный, демократичный или либеральный (попустительский):

- авторитарное руководство можно охарактеризовать высокой степенью единоличной власти руководителя. Лидер самостоятельно определяет все стратегии группы и не делегирует никаких полномочий участникам группы;

- демократичное руководство можно охарактеризовать разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность не концентрируется, а распределяется среди участников;

- либеральное руководство можно охарактеризовать минимальным участием руководителя в деятельности группы. Участники имеют полную свободу принимать собственные решения.

По итогу исследования, Левин сделал вывод, что авторитарный руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократичный. Однако это привело к низкой мотивации, отсутствию оригинальности и уменьшению дружелюбия в группе. Также отсутствовало групповое мышление, росла агрессия, которая проявлялась и к

руководителю, и к участникам группы, росла тревога и одновременно покорное и зависимое поведение. В группе либерального руководителя уменьшался объем работ, снижалось качество работы, появлялось предпочтение именно к демократичному руководству.

Исследование, которое проводилось позже, не подтвердили выводы, что автократичное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но низкую степень удовлетворенности, по сравнению с демократичным. Однако исследование Левина лежит в основе других исследований ученых бихевиористской школы, которые выясняли стиль поведения, которые может привести не только к высокой производительности труда, но и высокой степени удовлетворенности.

Известный ученый в области лидерства Дуглас Мак Грегор в своем исследовании представил теорию «Х», где выявил предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам:

- изначально люди не любят трудиться и избегают работы при любой возможности;
- у людей отсутствует честолюбие. Они предпочитают, чтобы ими руководили и стараются избавиться от ответственности;
- больше всего люди хотят быть защищенными;
- принуждение, угроза наказания и контроль – это необходимые меры, которыми можно заставить людей трудиться.

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ как правило, централизует полномочия и структурирует работу подчиненных, почти не давая им свободы в принятии решений. Он полностью руководит всей работой в пределах его компетенции и, с целью качественного выполнения работы, может оказывать психологическое давление, как правило с помощью угроз.

Представления автократичного руководителя о работниках отличаются от представлений демократичного коллеги. МакГрегор обозначил эти предпочтения так называемой теорией «Y»:

- труд – это естественный процесс. При благоприятных условиях люди не только будут готовы принять на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если приобщить людей к организационным целям, то они начнут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение – это функция вознаграждения, которая связана с достижением целей;
- способности к творческому решению проблем. Используется намного чаще, нежели интеллектуальный потенциал среднего человека.

Настоящий демократичный руководитель старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль лидерства, характеризуются в первую очередь высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные активно принимают участие в принятии решений и пользуются широкой свободой при выполнении задач. Объяснив цели организации, руководитель довольно часто может позволить подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал.

МакГрегор подвергся критике за то, что он рассматривал лидерство исключительно в категориях теорий «Х» и «У». Степень контроля, которая осуществляется лидером или менеджером, следует выборочно адаптировать к уровню зрелости или зависимости ведомых. Таким образом, незрелые и зависимые сотрудники будут нуждаться в более строгом контроле (что соответствует теории «Х»). В то же время, зрелые и независимые подчиненные не будут нуждаться в столь жестком контроле (о чем свидетельствует теория «У»).

Рэнсис Лайкерт и его коллеги из Мичиганском университета предложил свои четыре базовые системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что поведение руководителей можно будет классифицировать помощью этих четырех систем.

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

Рисунок 2 – Стили лидерства Лайкерта

Каждая система характеризуется своей степенью авторитарного и демократичного стиля, которая необходима для оказания влияния на людей и побуждает их к достижению целей организации.

Руководителей, относящихся к системе 1, Лайкерт описывает как эксплуататорско-авторитарных. Данный вид руководителей имеет характеристики, схожие с автократичным стилем. Система 2 характеризуется как благосклонно-авторитарная. Такие руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но в тоже время они разрешают подчиненным участвовать в принятии решений, хоть и ограничено.

Руководители системы 3, которая носит название консультативная, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Между руководителями и подчиненными существует двустороннее общение и некоторая степень доверия. Важные решения обычно принимаются наверху, тем не менее, многие конкретные решения принимаются самими подчиненными. Последняя система 4 подразумевает под собой групповые решения и участие работников в принятии данных решений. По мнению Лайкерта, это самая действенная система из всех. Такие руководители полностью доверяют подчиненным, а взаимоотношения между руководителем и подчиненными можно описать как дружеские и взаимно доверительные.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители самого низового звена всегда уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, которые стоят перед их подчиненными, и создавали отношения, которые основывались на взаимопомощи. Руководители продуманно разделяли подчиненных на производственные

группы и ставили перед ними различные сложные задачи. Они предпочитали использовать групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

Группа в Университете Огайо разработала систему, которая позволяла классифицировать поведение руководителя по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно данной точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое можно различить с помощью этих двух критериев. Структура представляет собой то поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным – это поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Несколько самых распространенных типов поведения, которые подразумевают структуру и внимание к подчиненным, приведены в таблице 3 [7].

Таблица 3 – Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным

Структура	Внимание к подчиненным
Распределяет производственные роли между подчиненными	Участвует в двустороннем общении
Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению	Допускает участие подчиненных в принятии решений
Планирует и составляет графики работ	Общается в одобрительной и неугрожающей манере
Разрабатывает подходы к выполнению работ	Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой
Передает свое беспокойство о выполнении задания	

Таким образом было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Четыре возможные комбинации данных элементов в руководстве представлены на рисунке 3.

Высокая	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
Внимание	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
Низкая	Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным
	Низкая	Высокая

Структурирование

Рисунок 3 – Классификация Университета Огайо

Однако более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям, даже несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, владеющим и тем и другим стилем поведения.

Разработанная в Университете штата Огайо концепция подхода к определению эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, построившими решетку или схему, которая включала в себя 5 основных стилей руководства.

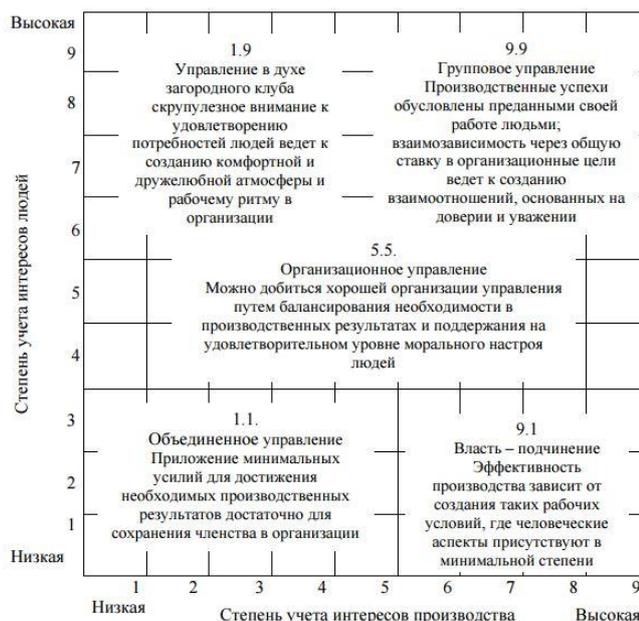


Рисунок 4 – Управленческая решетка

По вертикальной оси данной схемы ранжируется «забота о человеке» по шкале от 1 до 9. По горизонтальной оси ранжируется «забота о производстве» также по шкале от 1 до 9. Эффективный стиль руководства можно определить согласно этим критериям.

Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайние позиции решетки следующим образом [11]:

1) 1.1 – страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие для того, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения;

2) 1.9 – дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;

3) 9.1 – авторитет-подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных;

4) 5.5 – организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя;

5) 9.9 – команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон пришли к выводу, что самым эффективным и оптимальным стилем руководства можно считать поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, данный руководитель умеет сочетать в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также выяснили, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства. Однако профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям

позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Несмотря на то, что бихевиористский подход продвинул изучение лидерства благодаря сосредоточению внимания на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один, самый оптимальный стиль руководства;

3) мотивационные теории лидерства. Согласно Стоуну, мотив – это своеобразная, выученная, навязчивая идея, которая основывается на внутренней потребности компетентно обращаться с окружающей средой. Мотивация зависит от осознаваемых человеком возможностей независимо от таких первоначальных потребностей как власть, престиж и самовыражение. Естественно, слишком сильная мотивация может исказить восприятие. Так, например, слишком замотивированный кандидат, который объективно имеет мало шансов на успех, может слепо верить в свою победу на выборах. Однако, чаще всего индивид выставляет свою кандидатуру тогда, когда он осознает, что у него есть вероятность победить, он обладает достаточными навыками и серьезной поддержкой.

Также существует так называемая «Теория амбиций», которая предполагает рациональную оценку ситуации. Дж. Штерн предложил следующую формулу мотивации: мотивация = f (мотив \times ожидание \times стимул).

Это означает, что амбиции кандидата – это функция от трех переменных. Во-первых, от его личных мотивов, таких как власть, успех, уважение. Во-вторых, от его ожиданий относительно занятия должности. В-третьих, от «ценности приза».

Мотивация, по Дж. Аткинсону, подразделяется на два типа: мотивация успеха (МУ) и мотивация избегания неудачи (МН). На языке

формул можно записать следующим образом: $MU = f(MU \times OU \times CU)$, $MH = f(MH \times OH \times CH)$ [48].

То есть уровень удовлетворения в случае успеха и степень унижения в случае поражения будут зависеть от субъективных ожиданий индивида относительно возможных последствий как того, так и другого. В случае, если в мотивационной модели индивида MH превышает MU , индивид выбирает либо ситуацию со стопроцентным успехом, либо очень рискованные предприятия (для легкого оправдания своего провала). Если MH равна MU , то результативная мотивация равна нулю, она практически отсутствует. И наконец, чем больше MU по сравнению с MH , тем выше субъективная вероятность успеха, так как относительная сила мотивации влияет на эту вероятность и смещает ее вверх. Беспокойство относительно провала тем сильнее, чем меньше возможность успеха приближается к границе 50/50.

Таким образом, для лидерства важен мотив плюс возможность его реализации, поскольку мотив без такой возможности равен движению без направления. А. Маслоу, известный сторонник гуманистической психологии, в своей теории иерархических потребностей утверждал, что основа лидерства возникает в процессе трансформации человеческих желаний в потребности, социальные стремления, коллективные ожидания и политические требования, иными словами в мотивы, которые зависят от среды. В иерархии потребностей на низшем уровне находятся физиологические потребности, на среднем – обеспечение безопасности, на высшем уровне – аффективные потребности. Фрустрация низших потребностей увеличивает мотивацию для их удовлетворения. Таким образом, первостепенная задача лидера – это предотвращение фрустрации, апатии, неврозов через трансформацию потребностей сотрудников в социально-продуктивное направление. Лидеры трансформируют надежды и стремления в ожидания. Цепочка контролируемого лидером состояния ведомых будет выглядеть следующим образом: желания и потребности => надежды и ожидания => требования => действия лидера [20].

А. Маслоу различал у него два типа властных потребностей лидера:

- потребность в силе, достижениях, автономности и свободе;
- потребность в доминировании, репутации, престиже, успехе, статусе и так далее.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что стремление удовлетворить одну потребность – это основной властный мотив доминирования. Д. Берне считает, что потребность в уважении (одновременно, в высокой самооценке и высокой оценке других) – это главный элемент лидерских амбиций. Все «великие люди» демонстрировали наличие этой потребности. По мнению Д. Бернса, стремление к уважению не является патологией, а повышенной потребностью в самоактуализации [46]. А потенциальные лидеры и есть самоактуализаторы;

4) концепция атрибутивного лидерства базируется на теории атрибуции, которая объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что является причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что реакция лидера на поведение последователей обуславливает выводы лидера и поведение последователей.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, которые создали ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на данную ситуацию. В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Найденное объяснение причин характеризует его лидерское поведение.

В основе определение лидером причин поведения подчиненных лежат три составляющие: личность, работа и организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер получает три вида информации о поведении подчиненного [47]:

- степень отличия – насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания;

– последовательность – как часто такое поведение у него проявляется;

– степень уникальности – насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом.

Лидера быть непоследовательным в своем поведении, поскольку на процесс определения лидером причин случившегося могут влиять атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие.

Модель атрибутивного лидерства существенно отличается от традиционных моделей. В ней имеются две важные связки [46]:

– стремление лидера определить причины плохой работы;

– ответственное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы.

Тот, кто должен нести ответственность за происшедшее определяет взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность должен нести подчиненный и к нему применяются соответствующие меры [35].

В рамках данной модели происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, иными словами подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение лидера. При этом, в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений лидер-последователь может раскручиваться вверх (тогда отношения дают больший эффект) или вниз (тогда отношения дают меньший эффект). Последний вариант в конечном счете может привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

Однако, проанализировав результаты исследователей, использовавших данный подход, можно сделать вывод, что не существует одного, оптимального стиля руководства. Вероятнее всего, что эффективность стиля зависит в первую очередь от характера конкретной

ситуации и, в случаях, когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль лидерства.

1.2 Лидер vs Менеджер

Несмотря на то, что слова лидер и лидерство являются синонимами слов руководитель и руководство эти явления имеют принципиально разные социальные, политические и психологические значения.

На сегодняшний день существует четкое разделение между лидерство и менеджментом. Можно сказать, что основное различие между лидерством и менеджментом – это природа мотивации сотрудников, и именно эта разница определяет все остальные важные расхождения этих двух подходов. Если менеджеры управляют подчиненными, то лидеры ведут за собой приверженцев и последователей. В чем же эта разница выражается на практике?

Менеджеры уже в силу своей должности имеют подчиненных и обладают по отношению к ним определенными формальными властными полномочиями. Транслировать своим подчиненным требования и ожидания компании, а также добиваться их выполнения – это обязанности менеджера. Это диктует авторитарный стиль управления. Если форма его реализации не напоминает авторитаризм, то суть все равно остается именно такой, ведь вознаграждение подчиненных будет зависеть от выполнения требований начальства. В то же время, менеджерам платят именно за то, чтобы они этого выполнения добивались [2].

Лидеры также могут находиться на менеджерских позициях и иметь подчиненных. Но их влияние не основано на формальных и властных полномочиях [1]. Это всегда свободно принятое решение – стать приверженцем и последователем, и его нельзя добиться принудительно. Лидерский стиль можно охарактеризовать как харизматический. В его основе лежит вдохновение и изменения, то есть сотрудников убеждают в том, что если решиться на позитивные перемены, то это даст каждому из них

значительные преимущества. К тому же, данные преимущества будут не просто в денежном выражении, они приведут к саморазвитию и росту самоуважения. Лидер должен заслуживать доверия и быть способным его сохранять и укреплять для того, чтобы таким образом влиять на людей.

Основные практические отличия лидерской деятельности от менеджерской приведены в таблице 4 [51].

Таблица 4 – Отличия деятельности лидера от менеджера

Менеджер	Критерий	Лидер
Поддерживается организационной системой	Характер поддержки	Стихийное одобрение группой за вклад в групповые достижения
Генерирование групповых целей, исходя из собственных (профессиональных) интересов	Приоритеты целеполагания	Целеполагание отражает интересы и пожелания членов группы
Нет необходимости учета единого мнения коллектива	Уровень рефлексии	Обязательная опора на чувства и единое мнение, разделяемое членами группы
Значительный социальный разрыв от коллектива, стремление сохранить его для оказания давления на подчиненных	Степень дистанцированности	Выступает как один из членов группы
Полномочия от внегруппового источника власти	Характер делегирования полномочий	Властью наделяется сама группа
Выступает как процесс правовой организации	Функционирование	Выступает как процесс внутренней самоорганизации коллектива и управления деятельностью
Посредник социального контроля и власти	Роль	Субъект групповых норм и ожиданий
Регламентируется соответствующим правовым обеспечением	Регламентация деятельности	Обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности
Представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне	Режим внешних связей	Ограничен внутригрупповыми отношениями
Руководство – явление более стабильное	Стабильность, устойчивость	Подтверждено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы, организации

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что руководство – это элемент, который обеспечивает формально-процессуальную сторону взаимоотношений. Полномочия руководителя остаются актуальными до момента его освобождения от должности, несмотря на то, был ли он избран или назначен официально. Лидерство является неконтролируемой стороной взаимоотношений, стихийно возникающей в среде межличностных контактов. Если видение и подход лидера разделяется последователями, то его позиции будут сильными. Чаще всего на практике можно столкнуться с ситуацией, когда руководство относится к чертам лидерства, но в то же время само лидерство не без признаков формального руководства. В связи с этим лидерство стоит рассматривать как интегральное начало руководящей специфики и особого контекста внутри коллектива [19].

Множество серьезных специалистов пытались противопоставить эти две роли, выделив и подсветив ключевые различия. Так, например, Джон Коттер, американский специалист в области лидерства и управления изменениями, привел свое сравнение [22].

Таблица 5 – Сравнение Дж. Коттера

	Лидер	Менеджер
Принятие решения	Определяет основное направление. Способы и методы – детали, главное – идея	Определяет, как будет реализовываться. Считает, составляет план и бюджет проекта
Способ создания «сети поддержки»	Нацеливает и вдохновляет людей: создает субкультуры, традиции, мифы вокруг главной идеи	Организовывает и укомплектовывает штат
Способ управления для достижения результата	Мотивация и вдохновение	Решение текущих возникающих вопросов. Контроль

Разницу между лидером и менеджером можно объяснить в двух словах: первый вдохновляет, второй направляет. Проблема в том, что лидерами рождаются, а на менеджеров учат. И очень редко эти два амплуа

могут успешно ужиться в одном человеке. Однако, если в компании нет ни того, ни другого, очень скоро и самой компании не будет.

По популярной теории Уорена Бенниса, лидерство – это искусство управления, а менеджмент – это наука. Отсюда следует, что лидеры – вдохновляющие провидцы, а менеджера – люди, озабоченные отладкой процессов [27]. Согласно данной теории:

- менеджеры – администраторы, а лидеры – инноваторы;
- менеджеры спрашивают, как и когда, а лидеры – что и зачем;
- менеджеры фокусируются на системах, а лидеры – на людях;
- менеджеры делают вещи правильно, а лидеры – делают правильные вещи;
- менеджеры полагаются на контроль, а лидеры – на вдохновение и доверие;
- менеджера копируют, а лидеры создают новые оригиналы.

Различные точки зрения американских ученых на этот вопрос приводятся в сборнике «Перекрестные направления в лидерстве». Одни авторы сходятся во мнении, что эти понятия являются синонимами. Они доказывают, что лидером может стать только эффективный лидер и наоборот. Другие предпочитают отчетливо отделять лидеров от остальных. По их мнению, руководство – это набор действий, которые основаны на использовании заученных ранее средств и техник. Однако лидерство так и остается загадкой, основывающейся на личности.

Х. Минцберг пришел к мнению, что лидерство – это одна из ролей руководителя. По мнению Ч. Холломана, лидерство и управляющее руководство должны быть разграниченными [42]. Первое рассматривается с точки зрения личностного влияния, в то время как второе характеризуется отношениями власти. Лидерство опирается на мнение группы, оно зависит от того, принимает ли группа назначенного руководителя. Руководство является формально институализированным авторитетом.

Выделяют следующие различия между лидером и менеджером [19]:

- лидер ориентирован на активные цели, а менеджер – на реактивные;
- лидер ориентирует последователей на выдвижение новых идей, а менеджер помогает им успешно выполнять текущую работу;
- лидер предпочитает действовать в одиночку (несмотря на то, что он обладает развитой эмпатией в общении с людьми), а менеджер работает с другими (хотя его общение поверхностно, нормативно формальной ролью);
- лидер выделяет себя из среды, а менеджер считает себя ее часть.

А. Залезник считает, что лидеры и руководители различаются с точки зрения их личностных особенностей, отношения к целям организации, представлений о работе, отношений с другими и представлений о самом себе [30]. Но если организации заинтересованы в лидерах, то они могут формировать их точно так же, как сейчас формируют руководителей.

Он писал, что разница между менеджерами и лидерами – в восприятии хаоса и порядка. Менеджеры предпочитают процессы, стремятся к стабильности и контролю, а также инстинктивно пытаются быстрее решать возникающие проблемы – иногда еще до того, как полностью поймут их значимость. В отличие от них, лидеры терпеливо относятся к хаосу и отсутствию структуры и стараются решать проблему, когда полностью ее поймут. Залезник утверждал, что в этом смысле бизнес-лидеры больше похожи на художников, ученых и других творчески мыслящих людей, чем на менеджеров. Для успеха организации нужны обе категории, а для их подготовки необходимо сместить акценты – с логики и стратегических действий на создание среды, где разрешены творчество и воображение.

Он выделяет следующие различия [30]:

а) личность. Рациональность и контроль – основные акценты менеджерской культуры. На что бы ни были направлены усилия менеджера – на цель, ресурсы, организационную структуру или людей – он занимается

решением проблем. С этой точки зрения, лидерство подразумевает управление делами.

Но также, как менеджерская культура отличается от предпринимательской, отличаются и менеджеры от лидеров. У них разная мотивация, взгляды на жизнь, ход мыслей и поведение;

б) отношение к цели. Менеджеры склонны к беспристрастному или даже пассивному отношению к цели. Эти цели ставятся скорее из-за необходимости, чем личного стремления, и поэтому зависят от истории и культуры организации.

Лидеры действуют, а не противодействуют, формируют идеи, а не реагируют на них. У лидеров вырабатывается личное и активное отношение к цели. Влияние, которое лидер оказывает на персонал, изменяя настроения, вызывая образы, ожидания, особые пожелания и цели, определяет направление, по которому пойдет бизнес. Чистый результат этого влияния изменяет представление людей о том, что им нужно;

в) концепции работы. Менеджеры часто воспринимают работу как открывающий возможности процесс, в который вовлечена группа людей, обменивающаяся идеями, с целью создания стратегий и принятия решений. Менеджеры поддерживают этот процесс: анализируют противоположные интересы, планируют решение противоречивых вопросов и снимают напряжение в коллективе. В таком процессе тактика менеджера становится гибкой: с одной стороны, он ведет переговоры и торгуется, а с другой – использует поощрение, наказание и другие формы принуждения.

Лидеры работают в противоположном направлении. Менеджеры ограничивают выбор, а лидеры разрабатывают свежие подходы к затянувшимся проблемам и новые варианты их решения. Чтобы добиться результата, лидеры должны превращать свои идеи в образы, которые смогут вдохновить людей, и только потом разрабатывать способы их воплощения. Лидеры работают в условиях повышенного риска. У того, кто становится менеджером, инстинкт выживания доминирует над потребностью в риске, и

поэтому он способен терпеть повседневную, рутинную работу. А вот лидеры иногда относятся к повседневной работе, как к бедствию;

г) отношения с другими. Менеджеры предпочитают работать с людьми. Они избегают уединенной работы, потому что она их пугает. Отношение менеджера к человеку зависит только от того, какую роль он играет в последовательности событий или в процессе принятия решений.

А вот лидер, заинтересованный идеей, пользуется интуицией и относится к другим с сочувствием. Разница еще и в том, что менеджер уделяет внимание способу выполнения работы, а лидер – значимости для участников событий и решений [21]. О лидерах, напротив, часто можно услышать эмоционально окрашенные слова. Лидеры пробуждают сильные чувства принадлежности и неприятия, любви и ненависти. Отношения между людьми в структуре, где доминирует лидер, часто становятся бурными, интенсивными, а временами даже беспорядочными. Такая атмосфера усиливает мотивацию человека и часто приводит к непредвиденным результатам;

д) самоощущение. У чувства привязанности или одиночества есть практическое значение – от него зависит, что именно лидер или менеджер вкладывает в карьеру. Менеджеры считают себя консерваторами и регулировщиками существующего порядка вещей, с которым они отождествляются и который их вознаграждает. Чувство собственной значимости менеджера усиливается от сохранения существующих институтов: он исполняет роль, гармонирующую с идеалами обязанностей и ответственности.

Лидеры – это чаще всего «дважды рожденные» личности, отделяющие себя от окружения. Они могут работать в организациях, но они никогда не будут им принадлежать [41]. Их самоощущение не зависит от членства, роли на работе или других социальных определителей личности. Это восприятие индивидуальности может сформировать теоретическую основу для объяснения, почему некоторые люди стремятся к переменам. Способы их

осуществления могут быть технологическими, политическими или идеологическими, но цель все та же – полностью изменить социальные, экономические и политические отношения.

Согласно концепции власти и теории группового подхода, к деятельности лидера выделяются следующие основные функции, отличающие его от формального руководителя [27]:

- формирует, устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения; управление лидерство менеджер решение;
- установив нормы, обычаи, традиции, мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Таким образом, отличие понятия лидера от менеджера достаточно велико. Лидерство не подменяет собой менеджера (руководство), а дополняет его. Наибольший эффект управления достигается в ситуации, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках. В настоящее время хороший руководитель организации – это человек, который одновременно является менеджером и лидером, следовательно, эффективно управляет организацией, ее формальной и неформальной средой.

В XXI веке добиваться значимых и конкурентоспособных результатов может только тот руководитель, который сочетает в себе обе эти грани. А сочетание в себе таких, казалось бы, несочетаемых качеств и моделей поведения является очень большой сложностью для многих действующих руководителей и очень большой возможностью для подрастающего поколения менеджеров.

Лидерство дает компании импульс к движению и его вектор, а менеджмент необходим, чтобы управлять людьми и ресурсами так, чтобы это соответствовало соответствующим принципам и ценностям. Если у компании есть хорошие лидеры, но нет необходимого менеджмента, это проигрышная ситуация, ведь на одном вдохновении, идеях и стремлениях, не

подкрепленных структурированной и целенаправленной деятельностью, далеко не уедешь.

С другой стороны, и менеджментом, который не основывается на лидерстве, не тоже не обойтись, так как в этом случае у компании не будет ни созидательной движущей силы, ни доверия и общих ценностей, которые сплотили бы сотрудников.

Итак, задача лидерства – установить для организации направление движения, а менеджмент нужен для того, чтобы все ресурсы, которыми она обладает, распределялись так, чтобы достичь намеченных целей и привести компанию к заданному видению [11]. При этом менеджер может быть, а может и не быть лидером, равно как и наоборот.

Хорошо, если руководство и лидерство идут рука об руку. Однако сегодня все больше людей говорит о разнице поколений, о мотивации молодых, и лидерство играет в этом особую роль. Вдохновляющий глава компании заряжает команду энергией: это делает Марк Цукерберг из «Фейсбук», это делал Стив Джобс в «Эппл». Они не просто управляют, а дают каждому почувствовать свою значимость, свою роль в изменениях и близком прекрасном будущем – неважно, являешься ли ты непосредственным работником компании или всего лишь пользуешься ее продуктами.

Хороший пример прекрасного лидера – это, несомненно, Билл Гейтс, бывший глава гиганта Microsoft. От своих сотрудников отдела кадров он требовал одного – они должны были нанимать людей, которые были бы лучше, чем он сам. Тем временем Йому Оллилу, возглавившего компанию Nokia в 1992 году, можно считать лишь менеджером, несмотря на то, что именно благодаря ему компания доросла до топовых позиций на мировом рынке мобильных телефонов. Он посвятил все свое время тому, чтобы поддерживать систему и облегчать работу людей [38].

Тем не менее требования к руководителю работодателя предъявляют вполне земные. Согласно опросу HeadHunter, только 34% компаний ждут от

управленцев способности влиять и убеждать, лишь 18% опрошенных ждут инициативности, а на эмоциональный контроль смотрят только 12% компаний [24].

Компетенции, которые необходимы на руководящих должностях

(по результатам опроса 135 работодателей в июле-августе 2016 года)

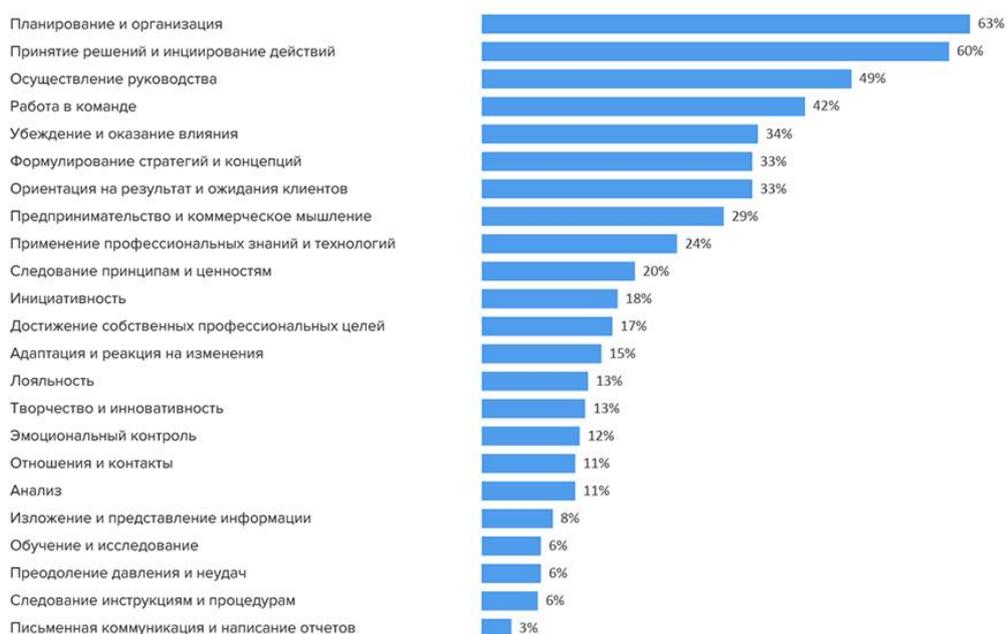


Рисунок 5 – Результаты опроса работодателей

Не каждый руководитель является лидером (и не всегда должен им являться), и не каждый лидер занимает пост руководителя (хотя иногда это очень желательно и совпадает). Руководство часто относят к отдельной профессии, неслучайно существует много способов обучиться менеджменту, получить MBA, тем самым развить профессиональные знания и навыки, необходимые руководителю. Руководитель должен уметь планировать деятельность, делегировать задачи, осуществлять контроль, выстраивать коммуникацию, рассчитывать нужные показатели и прочее. Однако выдающиеся руководители развивают в себе и лидерские компетенции: влияние на других людей, убеждение и мотивирование, готовность проявлять высокую активность и сохранять жизненный тонус. Без этих качеств руководитель рискует остаться чисто формальным звеном в коллективе, либо занимать статус экспертного советника – не более.

Руководство и лидерство – те области человеческой деятельности, к которым склонны и готовы далеко не все, и есть люди, которым такая активность может причинять больше дискомфорта, чем удовлетворения от самореализации. Развитие этих компетенций хорошо ложится на благодатную почву – если эти качества уже есть в человеке и нужно лишь применить их.

1.3 Роль лидера в организации

Роль лидерства в организации на сегодняшний день является колоссальной. Проблемы лидерства и власти являются ключевыми для достижения эффективности работы организации.

Каждый, кто претендует занять место лидера в коллективе, должен обладать рядом лидерских качеств. Именно благодаря ним можно определить роль лидера и найти объяснение тому факту, что одни становятся лидерами и готовы увлечь и повести за собой группу последователей, а других сложно принять в этом качестве и они не пользуются авторитетом. Выделяют следующие лидерские качества [7]:

1) готовность к риску. Понимание, что порой приходится платить немалую цену за непроявленную инициативу, является причиной, которой можно объяснить, почему настоящие лидеры не боятся рискнуть и изменить свою жизнь. Поэтому люди, которые стремятся упреждать события, всегда готовы пойти на риск. Люди, готовые пойти на обдуманый риск во благо своей группы и организации, всегда добиваются успехов;

2) активная жизненная позиция. Она необходима для адекватной ориентации в ситуации. Это необходимое качество позволяет лидеру первым узнавать обо всем, всегда находиться в гуще события и быть более информированным. Информация играет важную роль в нашем мире. Человек, который владеет информацией, всегда добивается успеха;

3) последовательность, надёжность и нормативность. Поскольку лидер – это носитель норм и ценностей объединения людей, его

мировоззрение и все действия должны быть согласованы с общечеловеческими нормами морали;

4) честность, справедливость, надежность, ответственность и последовательность в действиях и поступках. Чаще всего успехов добиваются те люди, которые для достижения цели совершают шаги последовательно;

5) видение перспективы. Человек, который ведет за собой группу последователей, просто обязан знать, куда идти. Одним из самых важных организационных качеств лидера является наблюдательность, видение перспективы работы своей группы, перспектив коллектива, который следует за ним. Лидер должен заранее продумать все свои дальнейшие шаги. Перед ним всегда должна быть сформирована четкая картина, отражающая последствия его выбора и поведения;

б) умение создавать условия для самореализации и развития своих последователей. Данное лидерское качество – это основа для формирования доверия последователей к лидеру и готовности следовать за ним. Люди, которые готовы идти и доверять своему лидеру, должны быть полностью в нём уверены. Они должны знать, что он не сделает глупых ошибок и приведёт их к успеху.

Лидерство рассматривается также как тип отношений между личностью и коллективом, ведущее влияние члена группы – лидера на группу в целом. Так, Л.И. Уманский, анализируя соотношения понятий «руководитель», «лидер» и «организатор», под лидерством понимает явление активного ведущего влияния личности на группу в целом. Он выделил шесть ролей лидера [15]:

– лидер-организатор, осуществляющий групповую интеграцию. Главным его отличием является восприятие нужд коллектива как своих собственных. Данный тип лидера – оптимист, который уверен в том, что большинство проблем могут быть легко разрешимыми. Последователи готовы идти за ним, поскольку они знают, что он не будет бросаться пустыми

словами и тратить свое время. Люди стараются работать лучше, поскольку такой лидер умеет убеждать, склонен поощрять и выражает свое неодобрение, не задевая чужого достоинства. Такой лидер объединяет людей, его уважают;

- лидер-инициатор, главенствующий при решении проблем, выдвигает идеи; Такие лидеры выделяются в деятельности на этапе выдвижения идей, в поиске новых сфер деятельности для коллектива;

- лидер-генератор эмоционального настроения, формирующий настроение группы;

- лидер-эрудит обладающий обширными знаниями;

- лидер-эталон, являющийся центром эмоционального притяжения, служит образцом и идеалом. Лидеры-эталоны стремятся выполнить задачи, следуя правилу «быстрее, выше, сильнее». Ожидают такой же отдачи и поддержки от своей команды. Указаний отдают крайне мало, руководят редко, считая, что люди и сами должны понимать, как им себя вести и что делать;

- лидер-мастер, умелец – специалист в каком-либо виде деятельности. Это наиболее подготовленный в конкретном виде деятельности член коллектива (например, в походе – самый опытный турист).

Б. Д. Прыгин предложил делить лидерские роли по трем критериям [1]:

- а) по содержанию различают:

- 1) лидеров-вдохновителей, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;

- 2) лидеров-исполнителей, организаторов выполнения заданной программы;

- 3) лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями, и организаторами.

- б) по стилю различают:

1) авторитарный стиль лидерства. Лидер требует монопольной власти, единолично определяет цели и способы их достижения. Такой лидер пытается воздействовать административными методами. Стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей;

2) демократический стиль лидерства. Лидер уважителен и объективен в общении с членами группы. Он инициирует участие каждого в деятельности группы, старается распределить ответственность среди членов коллектива. Информация доступна всем членам коллектива;

3) пассивный стиль лидерства. Лидер уходит от ответственности, перекладывая ее на подчиненных, при этом стараясь вообще уйти от контакта с ними.

Таблица 6 – Характеристика стилей лидерства

Стиль лидерства	Формальная характеристика	Содержательная характеристика
Авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> - деловые, краткие распоряжения; - запреты без снисхождения, с угрозами; - четкий язык, неприветливый тон; - похвала и порицания субъективны; - эмоции игнорируются; - позиция лидера - вне группы 	<ul style="list-style-type: none"> - дела в группе планируются заранее во всем их объеме; - определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; - голос руководителя решающий.
Демократический	<ul style="list-style-type: none"> - инструкции в форме предложений; - товарищеский тон; похвала и порицание с советами; - распоряжения и запреты с дискуссиями; - позиция лидера - внутри группы. 	<ul style="list-style-type: none"> - мероприятия планируются не заранее, а в группе; - за реализацию предложений отвечают все; - все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.
Пассивный	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие похвалы, порицаний; - никакого сотрудничества; - позиция лидера - незаметно в стороне от группы. 	<ul style="list-style-type: none"> - дела в группе идут само собой; - лидер не дает указаний; - работа складывается из отдельных интересов участников группы.

в) по характеру деятельности различают:

- 1) универсальный тип, постоянно проявляющий качества лидера;
- 2) ситуативный тип, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой [15]:

– «один из нас». Лидер не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, волею случая оказавшийся на руководящей должности.

– «лучший из нас». Лидер выделяется из группы по многим параметрам и воспринимается как образец для подражания.

– «хороший человек». Лидер воспринимается и ценится как воплощение лучших нравственных качеств.

– «служитель». Лидер является выразителем интересов группы и отдельных последователей, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

В зависимости от влияния на реализацию целей организации лидерство делится на [20]:

– конструктивное, способствующее осуществлению целей группы организации;

– деструктивное, формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации;

– нейтральное, не влияющее на эффективность деятельности.

Р. Бейлз и Ф. Слейтор выделили две лидерские роли [46]:

– инструментальный (деловой) лидер осуществляет действия, направленные на решение поставленной перед группой задачи;

– экспрессивный лидер осуществляет действия, относящиеся к сфере внутренней интеграции группы.

Эрик Берн выделил три основные роли лидера [41]:

– ответственный лидер находится впереди и на виду, исполняет роль лидера в организационной структуре; его в первую очередь призывают к ответу;

– эффективный лидер – тот, кто на самом деле принимает решения; он может иметь свою роль в организационной структуре, а может и не иметь; он может находиться на втором плане, но именно он самая важная личность в структуре группы;

– психологический лидер имеет наибольшее влияние на частную структуру членов группы и занимает нишу лидерства в их групповых имаго (психический образ, того, какова группа или какой она должна быть).

Он также делит лидеров на первичных и вторичных:

– первичный лидер – это основатель группы или член группы, который меняет ее конституцию, правила и нормы;

– лидер-последователь следует по пути, проложенному первичным лидером.

Можно сказать, что лидерские роли в различных концепциях – это, по большей части, те функции, которые может лидер исполнять. Основываясь на анализе вышерассмотренных классификаций, необходимо выделить те функции, которые должен исполнять лидер, для наиболее эффективной организации процессов лидерства [11]:

а) мотивация. Лидер должен уметь мотивировать группу и ее членов на достижение цели. По сути, само лидерство представляет из себя постоянный и направленный процесс мотивации. Инструменты для осуществления мотивации предполагают, что лидер обладает:

1) определенными ресурсами для осуществления поощрения и наказания и властью (формальной и/или неформальной);

2) навыками передачи экспрессии, изменения убеждений; хорошо развитым эмоциональным и социальным интеллектом и др.;

3) умением описать достижение цели в привлекательных терминах, так, чтобы затронуть потребности последователей;

б) организация. Лидер должен уметь распределять обязанности в группе (организовывать горизонтальные связи), контролировать иерархию группы (организовывать вертикальные связи), а также иметь доступ к необходимым ресурсам, для осуществления групповой деятельности. Таким ресурсом может являться само знание, о том, как получить другие необходимые ресурсы, им могут быть знания и навыки лидера, его модель поведения, его способность замотивировать, его способность повлиять или показать пример, а также его способность управлять эмоциональным состоянием человека. Для осуществления функции лидеру необходимо:

1) уметь делегировать полномочия и осуществлять власть;

2) обладать навыками доминирования (использование невербальных (жесты, мимика, дистанция и др.) и вербальных (оценочные суждения, грамотное описание своих способностей и др.) способов установления власти);

в) контроль (поощрение и наказание). Лидер должен поощрять тех, кто продвигает группу на пути к достижению цели, и наказывать тех, кто этому мешает. Лидер должен:

1) уметь оценить и подкрепить правильное поведение;

2) обладать определенными ресурсами для осуществления контроля;

3) обладать возможностью и властью для осуществления наказания;

4) уметь грамотно выказать свое удовлетворение или недовольство результатами последователя;

5) уметь направить группу на поощрение индивида или наоборот на его гонение. Способы поощрения последователей должны соответствовать их

потребностям и вкладу в общее дело. При осуществлении наказания, должны также соблюдаться принципы справедливости;

г) планирование. Лидер должен уметь ставить правильные цели и намечать пути их достижения. Специфика лидерского планирования состоит в учете потребностей последователей: если мы не говорим о формальных структурах, то тогда не соответствующая потребностям последователей, цель просто не будет принята. Для осуществления функции планирования разработано множество методик в менеджменте. Сюда же можно также отнести навыки тайм-менеджмента и навыки постановки целей перед последователями (в т. ч. навыки делегирования);

д) влияние. Лидер должен уметь производить изменения как во внутреннем мире последователей, так и в их поведении. Для этого ему необходимо обладать навыками вербального (изменение убеждений, речевые манипуляции, рациональное убеждение и др.) и невербального (жесты внушения и власти, личный пример и др.) воздействия;

г) развитие. Лидер не только ставит цели и помогает достигать их, он, в процессе достижения, развивает своих последователей. Люди стремятся к тем, кто выше их и у кого они могут чему-то научиться. Для осуществления функции лидеру могут понадобиться: аналитическое мышление (прежде чем объяснять, как происходит какое-либо действие, надо разложить его по полочкам); базовые навыки педагога и коуча. В целом, лидер должен обладать обширными знаниями и жизненным опытом, чтобы люди были готовы у него учиться;

д) управление групповой динамикой. Лидер инициирует процесс группового взаимодействия, определяет его направление и завершает, когда это необходимо. Лидер управляет эмоциональным состоянием группы, он может усиливать взаимодействие между членами группы, а также провоцировать их к открытому выражению скрытых конфликтов, чтобы снять внутригрупповую агрессию и быстро пройти стадию кризиса. Для осуществления этой функции лидеру необходимо обладать:

1) инициативностью;

2) навыками калибровки (чтобы определять, когда происходит спад в групповой деятельности, и каков эмоциональный климат в группе на данный момент);

3) навыком ведения переговоров и разрешения конфликтов;

е) исполнение. Лидер и сам является частью групповой деятельности. Если в рамках организационного или политического лидерства можно обойтись без личного участия в ней, то в неформальном лидерстве не участвующий в деятельности лидер, скорее всего не будет вообще восприниматься, как таковой, либо, наоборот, будет восприниматься, как тиран. Однако лидер может не участвовать непосредственно в групповой деятельности, при условии, что он осуществляет любую другую деятельность, направленную на решение групповых задач (занимается планированием, обдумывает идеи). При этом необходимо, чтобы группа осознавала важность данной деятельности лидера. Исполняя эту функцию лидер, также показывает личный пример, поэтому он должен обладать высоким уровнем умений, знаний и навыков для исполняемой деятельности;

ж) представление группы. Функция предполагает, что лидер является олицетворением групповых ценностей, идеалов и убеждений. Это позволяет лидеру занимать свою лидерскую позицию и соответствовать представлениям последователей. Лидер также является представителем группы во внешней среде, он ведет переговоры от лица группы и является ответственным за ее решения. Для правильного определения ценностей, убеждений и групповых норм лидеру необходимо [35]:

1) обладать навыком калибровки и хорошим вниманием; уметь отмечать, что важно для последователей, а что нет;

2) уметь представить себя правильным образом, а, следовательно, подстроится под групповые ценности убеждения и нормы.

В идеале лидер должен стать лучшим представителем группы и прямым олицетворением ее идеала (хотя часто лидерство может

осуществляться за счет других качеств). Также лидеру могут понадобиться навыки ведения переговоров и создания имиджа для правильного представления группы во внешней среде.

Реализуя организационную функцию, направленную на создание социальной структуры группы, лидер может играть роль не только организатора, но и роли координатора, вдохновителя, дипломата, утешителя и другие. Выбор лидером роли определяется особенностями конкретной ситуации жизни группы, личностными качествами самого лидера и отношениями в коллективе. Способность лидера свободно переходить от одной роли к другой в зависимости от ситуации позволяет ему эффективно взаимодействовать с последователями для решения общегрупповых задач.

Роль лидера, когда всё спокойно не так ярко выражена, как в экстремальной ситуации. Когда ситуация становится непредсказуемой – роль лидера становится определяющей. От его точности, выверенности действий, профессиональной подготовки иногда зависит не только успех предприятия, но и сам факт существования организации и коллектива в целом.

1.4 Сравнительный анализ стилей американского, китайского и российского лидерства

Глобализация и научно-технический прогресс, появление сложных многоуровневых структур в организациях поставило перед российским обществом вопрос: какой стиль управления предприятием наиболее эффективен и возможно ли применение опыта иностранных коллег, добившихся небывалых высот в сфере менеджмента?

Для сравнительного анализа было выделено 3 страны: Соединенные Штаты Америки, которые за последние 50 лет благодаря слаженной работе внутри организации, грамотному управлению и развитию малого бизнеса стали бесспорным лидером в мировой экономике, Китай, где на протяжении

последних десятилетий масштабные реформы предусматривают качественное обновление национальной модели управленческой культуры и актуализируют потребность в формировании нового типа лидеров, способных осуществлять эффективное руководство в новых социально-экономических и политических реалиях страны и Россия, где преуспевают компании-гиганты, корпорации, в основном направленные не на создание уникальных товаров и услуг, а на добычу полезных ископаемых, будь то газ, нефть или уголь.

Сопоставление стилей управления ведущих лидеров российских, китайских и американских корпораций даст понять, в чем преимущества и недостатки менеджеров России и какой зарубежный опыт мы, возможно, смогли бы использовать для более эффективного менеджмента.

1.4.1 Стиль управления, характерный для американских менеджеров

Американские организации, будь то корпорации и крупные компании или малый бизнес, добились высоких результатов благодаря слаженной работе команды и заботе о потребителях. Значительную роль в построении предприятия, которое в дальнейшем будет приносить стабильной доход, играют менеджеры, определяющие, в каком направлении корабль поплывет, способные быстро принимать решения и строить эффективные коммуникации со своими подчиненными. Каков же он, американский менеджер, его стиль руководства?

В основе стиля руководства менеджеров США находятся опора на факты и быстрые решения (благодаря строгой подотчетности в структуре организации). Политика американских предприятий построена на индивидуализме и четкой специализации [41].

Таблица 7 – Специфика американской культуры

Характеристика	Описание
Американцы естественны и непринужденны	Они пытаются относиться к людям одинаково, независимо от возраста, социальной принадлежности или цвета кожи.
Американцы прямолинейны	Они стараются говорить прямо о том, чего они хотят. Для некоторых иностранцев эта черта кажется недопустимой.
Американцы конкурентоспособны	Они сфокусированы на своей карьере и ориентированы на достижении цели. Самоуверенны и властолюбивы.
Американцы = успешные люди	Они придают большое значение достижениям, продвижению по карьерной лестнице, успеху.
Американцы независимы и индивидуалистичны	Они высоко ценят свободу и верят в то, что человек сам выбирает свою судьбу.
Американцы – люди, любящие задавать вопросы	Они задают много вопросов, даже тем, кого впервые видят. Важнейшей частью обучения в американских вузах является обучение «to think, question and analyze».

Таким образом, можно выделить общие черты стиля управления американских руководителей [41]:

- высокий уровень организации труда;
- деловитость;
- обеспечение компетентности персонала;
- быстрота принятия решений;
- поддержка конкуренции;
- относительная демократизации руководства.

Согласно американским принципам управления, первоэлементом, способным выдвинуть компанию на лидирующие позиции, является доверие между руководителем и сотрудником. Руководитель демонстрирует образцы открытости и искренности в отношении с персоналом, в работе отсутствуют запретные для обсуждения темы, поощряется высказывание персоналом идей и предложений. Люди инициативно берутся за решение сложных проблем и получают от руководства не только одобрение, но и необходимые ресурсы. Персонал быстро продвигается по ступенькам служебной лестницы. Низкая текучесть кадров сопровождается большим количеством претендентов на работу в компанию.

Американская система управления характеризуется четким распределением ответственности и полномочий, а также обязательным соблюдением формальных механизмов контроля. Другими словами, вся власть в подразделении находится в руках одного человека, который, получая указания «сверху», единолично отвечает за выполнение их сотрудниками. Существенным плюсом такого подхода является оперативность и окончательность принятых решений.

Американский стиль управления можно охарактеризовать так – «каждый за себя». Речи о развитии духа взаимопомощи здесь нет, так как все сотрудники поставлены в условия жесткой конкуренции.

Идеальный американский руководитель – это сильная личность, замыкающая на себе весь процесс управления и обладающая способностью заставить своих подчиненных достигать поставленных перед ними целей. При этом, взаимоотношения «начальник-подчиненный» четко сужены до обсуждения рабочих дел.

1.4.2 Стиль управления, характерный для китайских менеджеров

Китайский стиль лидерства формировался на основе особенностей философии, традиций и культуры в процессе развития. Под благотворным влиянием пятитысячелетних традиций формировались особенности китайского управления. Персонал китайских компаний отличается трудолюбием, ответственностью, дисциплиной, а также высокой самоорганизацией и способностью к обнаружению и поддержанию нового. Уважение друг к другу является отличительной чертой китайского лидерства.

Прочной базой китайского лидерства стала господствующая в Китае культура – конфуцианство и даосизм. Их философские понятия обеспечивают устойчивость моральных ценностей, формируют черты национальной психологии и определяют возникновение теоретических понятий лидерств. В китайском языке слово «лидерство» состоит из слов

«возглавить» и «направить, учить», т.е. руководитель возглавляет и учит последователей, как выполнить задачи.

Лидерство по-китайски неотделимо от китайской древней истории и культуры. Китайский философ Конфуций считает, что руководитель (лидер) должен иметь широкие стремления, высокую выдержку и быть образцом для последователей [11]. Главным условием, чтобы стать лидером, является поведение, которое становится образцом для последователей. Лидерство возникает в сознании человека, и люди могут сознательно воспитывать способности к лидерству с помощью усердия и учебы, т.е. вовсе не только те люди, которые имеют талант действительного лидера и становятся руководителями, а все желающие сотрудники, готовые к усердию и неослабевающую поддержку других на самосовершенствование. По Конфуцию, лидер обязательно обладает двумя главными целями: внутренняя – достижение нравственного образа; внешняя – общественная гармония путем образцового лидерства.

В настоящее время китайские ученые спорят о том, существует ли в Китае теория менеджмента? Профессор Дзэн Шицян считает, что в китайской управленческой науке нет теоретического понятия менеджмента, но с точки зрения управленческой философии, в Китае существует собственное объяснение китайского менеджмента, и даже китайского лидерства. Вклад китайского лидерства и деловой культуры проявляется в управленческих концепциях и идеологии. Китайский менеджмент обобщает особенности концепции «Тайцзи» и принцип «Золотой середины» [46].

В китайском менеджменте концепция «Тайцзи» означает, что человек или предмет задерживается перед каким-то естественным дальнейшим движением. Ключ концепции в том, что необходимо рассматривать проблему со всех сторон, анализировать ее и только потом принимать решения [3]. Профессор Дзэн Шицян анализировал китайский менеджмент и получил следующий результат: решение проблемы происходит на основе усердия, но не в ситуациях стресса. Такая форма становится все важнее, потому что

современные успехи в работе в большинстве случаев зависят от умственного труда и творческих сил. Например, для людей, которые работают в сфере информационных технологий, часто напряженное настроение мешает решать проблемы. В условиях технологий, часто напряженное настроение мешает решать проблемы. В условиях технологий, конкуренции, информационного взрыва необходимо снижать вероятность стрессовых ситуаций.

Вторая особенность китайского менеджмента – принцип «золотой середины», под которым понимается разумность, логичность и рациональность. Поэтому можно назвать «золотую середину» ориентацией на рационализм. «Рационализация» осуществляется в процессном развитии понятия менеджмента. Наиболее просто можно объяснить развитие западного менеджмента как изменение от рационализма к систематизации. Однако чрезмерное систематизирование принесет организации тупик. Китайский менеджмент – это рационализация. С учетом логичности возникает гибкость такого менеджмента.

Уважение человека – самое важное условие китайского менеджмента. Управлять другими может тот, кто их превзошёл.

Китайские руководители чаще всего сосредоточены на одном конкретном задании. Они, отличаются решительностью, могут строго следить за соблюдением субординации и время от времени вмешиваться в работу своих подчиненных. В результате они зачастую производят впечатление менее доступных.

Даян Терри – вице-президент по связям с общественностью в Teradata (подразделение компьютерной компании NCR) и бывший управляющий директор филиала Hill & Knowlton в Китае считает, что китайские руководители всегда стремятся достичь консенсуса [47]. Если хоть один член группы будет не согласен, то принятие решения по данному вопросу будет отложено на неопределенный срок, пока данного человека не удастся переубедить.

Китайский стиль лидерства и управления отличается социально-этической ориентацией, что является конкурентным преимуществом китайских предприятий. В китайской управленческой культуре объем власти лидера уравновешен объемом ответственности. Бескорыстное служение народу подкрепляет непоколебимый авторитет руководителя. Усиленная социально-этическая детерминанта лидерского поведения подкрепляется и поддерживается партийным и государственным руководством, существующими национальными традициями и ритуалами.

В то же время наличие совершенно определённой социальной среды и разветвлённой сети доверительных связей обуславливает успешность китайских компаний традиционного типа. Данные сети существуют только в китайском обществе и поддерживаются национальными культурными традициями и ритуалами. Этого указывает на тот факт, что не все преимущества китайской системы управления могут быть использованы в другой социокультурной среде. Система китайского менеджмента будет совершенствоваться и развиваться в направлении ассимиляции современных зарубежных управленческих концепций и технологий, но с сохранением сложившихся национальных традиций и норм общения.

1.4.3 Стиль управления, характерный для российских менеджеров

Российский менеджмент характеризуется своими особенностями. Отсутствие глобального опыта и умения видеть глубинные процессы, происходящие как внутри организации, так и во внешней среде, связано с тем, что традиции управления советского времени кардинально отличались от стиля, который существовал в западных компаниях на тот момент. Российскому менеджменту как управленческому слою пришлось сформироваться за короткое время, не учитывая опыт советских и постсоветских времен. Людям, не имея большого опыта и не располагая в той или иной области отличной школой, пришлось формировать себя,

корпоративную и управленческую культуру самостоятельно. Безусловно, это специфика стилей управления, которые сегодня существуют в России [11].

Жесткий авторитаризм в управлении, единоличность в принятии решений, дуализм в поведении руководителей, преобладание административных методов, которые базируются на власти и строгом подчинении являются характерными чертами российского менеджмента.

В российской системе управления административные методы управления – это наиболее эффективные методы, дающие мощный толчок к достижению поставленных целей и задач в момент, когда существует высокая потребность в подчинении, сплочении коллектива и направления его на решение задач и достижение целей [20].

Свой стиль руководства изменили некоторые российские лидеры. Им удалось обойти неудачное наследство прошлого (1990-е годы XX века) и теперь они двигаются только вперед. Такие лидеры приспособились к требованиям управления в период высокого уровня диверсификации и расширения бизнеса.

Современное развитие рыночной экономики обозначило новую тенденцию развития ментальности – это оплата труда согласно выполненной работе, учет индивидуальных вложений в общее дело, развивающийся индивидуализм и усиление роли личности [21].

Между тем, по мнению большинства западных менеджеров, умелое сочетание западного и российского стилей управления является оптимальной стратегией руководства компанией в России. Даная стратегия заключается в наличии авторитарно-харизматичного и одновременно демократичного лидера. Но в то же время гораздо больше, чем в западных компаниях важна и большая степень свободы. Таким образом, с позиции западных специалистов авторитаризм и внимание к людям – это основные характеристики типично русского продуктивного стиля руководства.

При описании портрета, усредненного современного российского лидера, в первую очередь необходимо обратить внимание на сочетание черт

административно-командной системы (советского прошлого), рыночного будущего и смутного времени преобразований и реформ.

Условно говоря, лидеры трех поколений (советской, перестроечной и постперестроечной) на сегодняшний день являются носителями всех этих черт в России. Несмотря на размытость границ между ними, подвижность, внутреннюю динамику и также индивидуальные особенности представителей этих поколений, их взаимоотношения и они сами в настоящее время оказывают большое воздействие на все процессы, которые происходят в нашей стране.

Какие качества характеризуют современного российского лидера? К числу таковых можно отнести ориентированность на партнерство, учет многообразия культур, дух предпринимательства, высокий культурный и образовательный уровень, чувство ответственности, умение работать в команде и глобальное мышление.

Несомненно, можно сделать вывод, что хорошие лидеры в первую очередь должны быть отличными менеджерами и иметь глубокое понимание базовых принципов и методов их применения в управлении людьми, производством и логистикой, в финансах, контроле и маркетинге [1].

Другими словами, лидеры – это, в первую очередь, профессионалы. Необходимая современным российским лидерам высокая степень самоконтроля и самоуправления формирует ответственное лидерство. Ответственность формируется не только в рамках краткосрочных финансовых целей компании, но и в долгосрочной перспективе, перед обществом в целом. Основой для долгосрочных конкурентных преимуществ в бизнесе могут служить дух предпринимательства и поиск новых ресурсов и компетенций на международных рынках, поскольку они позволят упрочить свои позиции в глобальной экономике.

1.4.4 Сравнение стилей американских, китайских и российских руководителей

В мире есть разные модели руководства. Разнообразие связано с культурой, языком, менталитетом людей, местоположением, экономическим устройством, роли государства и др. Традиционно из всех моделей выделяют японскую, американскую, западноевропейскую модели менеджмента. Эти разновидности являются наиболее действенными в мире.

У каждой модели есть свои плюсы и минусы и отличия друг от друга. Отличия связаны как с философией модели, принципами, задачами, так и с взаимоотношениями людей.

Руководители компаний в США практичны, ориентированы на выполнение задач и не позволяют эмоциям брать верх над логикой. Их религия – получение прибыли, они готовы отдавать честь биржевым котировкам. И если ситуация требует сокращения штата, массовых увольнений, они не остановятся, даже если это грозит опустошением и вымиранием целых городов, где компания является единственным работодателем.

США – страна, где конкуренция всегда поощряется и процветает даже в том случае, если она является причиной социального и, соответственно, эмоционального ущерба. Руководители здесь много работают, они эффективны. Американские менеджеры открыты для освоения новых методов управления, но только тех, которые дают результат и способствуют росту прибыли в максимально сжатые сроки.

В Китае огромное стремление людей к достижению экономических результатов. Но там все делается второпях, в спешке. Социальные ценности у руководителей там на втором плане. В бизнесе китайцы очень агрессивны, готовы много и упорно работать, они мудры, быстро мыслят и быстро принимают решения.

Что объединяет руководителей США и Китая, что отличает их от коллег из других стран, так это высокая амбициозность, энергия, стремление добиться своего любой ценой. В США и Китае принято во многом полагаться на личные связи, там подозрительно относятся к новым людям. Необходимо много терпения и времени, чтобы завоевать их доверие.

Русские же управленцы отличаются от прочих прежде всего своим высоким образованием. Они способны, компетентны и общительны. Главная проблема в их привычке управлять диктаторскими методами – при помощи запугивания. Надо ли говорить, что в таких условиях трудно ожидать энергичности и инициативности от подчиненных. Именно поэтому российские компании не используют весь свой потенциал. Трудно представить, сколько бы высвободилось энергии, бы изменилась культура корпоративных отношений – менеджер стал бы более открытым и внимательным к своим подчиненным.

Американский менеджмент основан на индивидуализме, китайский – на сотрудничестве, русский – на коллективизме. Под сотрудничеством здесь понимается такая форма взаимодействия, при которой каждый из сотрудников получает относительно равную выгоду. А решение вопроса зависит от ситуации и необходимого направления развития. Например, если люди относятся ко мне прилично, то у меня нет причин плохо относиться к ним

Необходимо выделить типы власти, присущие каждому стилю для того, чтобы понять, стоит ли применять зарубежный стиль управления в российских организациях или нет. С точки зрения высокого уровня дистанции власти, нацеленности на работу в команде можно сделать вывод, что легитимная и рефератная власти – это наиболее подходящие источники власти. Тем не менее, успешный менеджмент будет зависеть от способности менеджеров применить и другие типы власти, такие, как экспертная и власть, основанная на вознаграждении.

Таблица 8 – Сравнительный анализ моделей менеджмента

Объект сравнения	США	Китай	Россия
Характер решений	Индивидуальный	На сотрудничестве	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Четкое	Четкое
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная	Коллективная
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер-сильная личность	Лидер-сильная личность	Лидер-сильная личность
Способ контроля	По индивид. показателям	По индивид. показателям	По коллектив. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Формальное	Формальное
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая

Отличий между российскими и китайскими компаниями немного, но они легко заметны. Между руководством выстроены исключительно формальные отношения – никаких похлопываний по плечу, разговоров в курилке. Особенно это свойственно для общения между самими китайцами. С российскими сотрудниками китайские руководители пытаются вести себя проще, демократичнее.

Американские менеджеры напористые, агрессивные, целенаправленные, уверенные, энергичные, оптимистичные и готовы к переменам. Они приветствуют совместную работу и корпоративный дух, но также они ценят индивидуальную свободу. Их первый интерес – это собственное продвижение по карьерной лестнице.

Усилия российских менеджеров для продвижения бизнеса через официальные каналы могут основываться на бюрократии и апатии. Используя правильных людей и личные союзы, достигается хороший результат, однако часто в обход системы.

Для китайского стиля управления характерен консенсус. В компаниях управленческая политика определяется группой руководителей. В то же время, для возросшего количества частных компаний актуальным является управление, основанное на компетенции руководителя.

Китайские руководители гораздо более склонны восхищаться американскими менеджерами и учиться у них. Например, Lenovo назначила руководителем подразделения персональных компьютеров американца Стефана Уорда, который руководил этим подразделением еще в IBM. А Фу Ченгю, гендиректор CNOOC, не раз утверждал, что в случае приобретения Unocal его компания сохранит за американскими менеджерами все руководящие позиции.

Можно сделать вывод, что одно из главных отличий управления российской компанией от зарубежной заключается в диаметрально противоположной ориентации: российские менеджеры ориентируются на достижении определенной цели, в то время как американские менеджеры концентрируют внимание на взаимоотношениях.

Таким образом, некоторые концепции зарубежного менеджмента могут и должны практиковаться в России.

2 Понятие карьеры и карьерного роста персонала

2.1 Понятие и основные характеристики карьерной стратегии

Слово «карьер» происходит от латинского «carus» – телега, повозка. В других языках оно получило дополнительную смысловую окраску, так в переводе с итальянского «carera» – это бег, жизненный путь, поприще, что наглядно отражает суть карьерного развития как успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, материального процветания [3].

Существует множество определений карьеры. Так, например, О.О. Богатырева определяет карьеру как явление профессиональной деятельности, отражающее последовательность занимаемых ступеней в производственной, имущественной или социальной сфере [18].

А.Н. Толстая определяет карьеру как индивидуально осознанную позицию и поведение, связанное с трудовым опытом и профессиональной деятельностью [24].

Так же широко трактует понятие карьеры А.Я. Кибанов, определяя ее как индивидуально осознанные, собственные суждения человека о трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворенности трудом, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника [12].

Д.И. Ладанов определяет карьеру как субъективно осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [14].

О.А. Тихомандрицкая и А.М. Рикель понимают карьеру как процесс и (или) результат накопления объективных показателей и субъективно

удовлетворяющих личность достижений в профессиональном и (или) должностном развитии [26].

Итак, карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом [10].

Каждый последующий карьерный шаг может привести к возрастанию престижа и дохода, даже если карьера развивается стихийно и состоит из бессистемной и случайной смены видов деятельности.

В прежние времена принадлежность к определенной организации гарантировала амбициозным сотрудникам успешные карьерные маршруты, поэтому карьера была связана со стабильностью. На сегодняшний день такого рода продвижение становится менее надежным, поскольку рынок труда гораздо более изменчив и динамичен. Вследствие этого, стремящиеся к карьерному росту менеджеры часто вынуждены переходить из одной фирмы в другую, а иногда они могут резко сменить сферу деятельности, поскольку там выше зарплаты и более заманчивые перспективы развития. Это вполне закономерно, так как в условиях рыночной экономики все становится товаром, в том числе и сам человек, его профессиональные и личностные качества. В этом контексте карьера – это некий коммерческий проект по капитализации собственной личности. От того, насколько он преуспеет, может ли он удачно продать себя, что может он получить за себя будет зависеть самооценка современного человека.

Одной из основополагающих черт сильного лидера считают стремление сделать карьеру. Оно также выступает важным элементом его позитивной репутации, поскольку и общество, и партнеры, и клиенты уважают управленца, который ставит перед собой амбициозные цели и успешно достигает их. Это обуславливает необходимость рассмотрения управления репутацией и управления карьерой как единый непрерывный процесс, в ходе которого используются технологии репутационного менеджмента [33]. В то же время построение карьерной стратегии имеет ряд

отличий, поскольку речь идет об авторитете и успешности отдельной личности, независимо от того, какое место человек занимает в социальной иерархии, находится ли он в начале карьерного восхождения или уже достиг определенных высот [28].

Карьерная стратегия – это осознанный выбор работником одного или нескольких векторов карьеры на основе представлений, которые сложились у данного работника о возможности карьерного роста в данной организации [3].

Целью карьерной стратегии является обеспечение стойкости карьерного процесса.

При осуществлении этой цели используются такие принципы: непрерывности, осмысление, скорости, маневренности, экономичности, примечательности [37].

В зависимости от того, строится карьера с самого начала либо происходит ее дальнейшее развитие, рассмотрим различия между подходами и технологиями репутационного менеджмента [33].

Таблица 9 – Различия в карьерной стратегии

№	Карьера «с чистого листа»	Дальнейшее развитие карьеры
1	аудит личностных ресурсов;	поиск дополнительных личностных ресурсов
2	постановка целей, разработка карьерной стратегии	доработка и корректировка карьерной стратегии
3	составление сценария личностных изменений	совершенствование управленческого стиля, развитие лидерских качеств
4	создание нового образа	коррекция образа
5	построение персонального бренда	коррекция персонального бренда
6	развитие коммуникационных навыков	повышение публичности и узнаваемости
7	продвижение в целевых аудиториях	продвижение в целевых аудиториях

Проанализировав данные таблицы 9, можно сделать вывод, что разработка карьерной стратегии с самого начала в целом проходит те же этапы, что и процесс формирования позитивной репутации: проводится аудит имеющихся личностных ресурсов, определяются наиболее уязвимые места человека и разрабатывается программа по их нивелированию. В то же

время закрепляются и развиваются самые сильные стороны личности. Затем начинается работа по созданию благоприятного образа, включающая в себя разработку легенды, поиск имиджа, развитие коммуникационных навыков персоны и так далее. Все это является основой персонального бренда личности, который в дальнейшем предстоит продвигать. Также разрабатывается план конкретных практических шагов с целью успешного движения по карьерной лестнице. В свою очередь данные шаги поддерживаются информационной программой по продвижению в целевых аудиториях.

Если говорить об рассматривать успешного управленца, добившегося высокого социального статуса, то его карьерная стратегия будет строиться по-другому [36]. Будут требоваться новые амбициозные высоты в карьере, так как многие жизненные цели лидеры уже реализованы. Для этого нередко необходимо раскрывать и развивать личностные ресурсы, которые еще не были использованы и лежат, как правило, в области совершенствования управленческих и лидерских качеств, повышения публичности, узнаваемости, коррекции образа и авторитетности руководителя путем продвижения в целевых аудиториях.

Несмотря на карьерную стратегию, успешная карьера должна строиться только осознанными и планомерными усилиями. Первым и важным шагом в построении карьеры является постановка целей. Еще в середине прошлого века Питер Друкер разработал метод SMART, позволяющий сформировать правильные цели и проверить их обоснованность [6]. На сегодняшний день это т метод можно рассматривать как классическую технологию целеполагания. Рассмотрим пять основных критериев данного метода:

- 1) specific – четкость и строгая определенность. Важно, чтобы цель была недвусмысленной и однозначной. Она должна интерпретироваться правильно;

2) *measure* – измеримость. Цель должна измеряться в штуках, процентах, деньгах или страницах. Необходимо устанавливать такие критерии оценки, которые позволят легко определить возможность достижения поставленной цели;

3) *achievable* – достижимость. Цель должна быть реальной, поскольку невыполнимые цели могут демотивировать личность. Человек должен быть способен достичь поставленной цели, хотя бы в потенциале, а также иметь ресурсы (внешние и внутренние) для ее достижения или быть способным эти ресурсы обрести;

4) *result oriented* – ориентированность на результат. Человек должен понимать, чего он достигнет в итоге своих действий. Если цель не является реалистичной, то ее следует разбить на несколько реалистичных. Цель также должна согласовываться с другими целями, не противоречить им;

5) *time specific* – определенность по срокам. Достижение цели должно происходить в четко указанный период времени.

Несмотря на большое количество трактовок расшифровки аббревиатуры SMART, всех их можно объединить в одну. Цель должна быть понятной, измеримой, приуроченной к определенным срокам и ориентированной на конкретные результаты.

Практическое применение SMART-технологий в планировании карьерной стратегии оказывается весьма полезным в целом ряде случаев. Если провести проверку любого намерения, то можно обнаружить немало подводных камней, мешающих их исполнению. Кроме того, концентрация на соответствующем намерении уже настраивает на нужную стратегию действий. Она не только позволяет не только придумать способы достижения цели, но и выстроить необходимые события и жизненные обстоятельства. Важно отметить, что конкретизация результата и способы его измерения помогают лучше понять, чего хочется на самом деле. В итоге появится понимание связи между целями и станет очевидно, какие цели являются лишними.

В то же время важно знать момент, когда применение данной методики теряет весь смысл. Это может случиться в следующих ситуациях [8]:

- в случае, если ситуация меняется слишком быстро, цели теряют свою актуальность раньше срока их достижения;
- в случае, когда важен не конкретный результат, а движение в определенном направлении;
- в случае, когда не предпринимается никаких действий для достижения поставленной цели.

Как известно, любая карьерная стратегия вытекает из тех жизненных приоритетов, которые формулирует для себя личность. С помощью социологического опроса удалось выявить, какие жизненные приоритеты чаще всего формируются у наших соотечественников [6]:

- в наибольшей степени реализовать свои возможности;
- получать высокий заработок, обеспечивающий материальный достаток;
- проявлять творческую инициативу, полностью раскрыть свои интеллектуальные способности;
- достичь высокого общественного положения, известности, славы, получить признание окружающих;
- работать в хороших условиях, чтобы работа не была утомительной, не вызывала отрицательных эмоций.

Как видно, карьерные устремления россиян призваны удовлетворить, в первую очередь, духовные потребности человека. К таким потребностям можно отнести самореализацию, раскрытие творческого потенциала, признание окружающих. Также материальный достаток имеет достаточно большое значение и является одним из важных критериев успешности.

Отметим, что шкала жизненных ценностей не определяется один раз и на всю жизнь. Любой человек находится в постоянном развитии,

сопряженным с периодической переоценкой ценностей. Поэтому любая карьерная стратегия должна постоянно корректироваться или дополняться.

В последнее время все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда карьерные цели в какой-то момент могут быть кардинально пересмотрены. Такое явление носит название «дауншифтинг» и представляет собой сознательный отказ от достигнутой состоятельности и успешности ради спокойной, внешне непритязательной жизни. Окружающие часто воспринимают такой шаг как катастрофу, в то время как сами дауншифтеры выглядят вполне счастливыми, поскольку они полностью поменяли свои жизненные приоритеты и теперь исповедуют новые ценности.

2.2 Планирование карьеры

Перед тем как переходить к долгосрочному планированию карьеры, необходимо определить основополагающие карьерные мотивации личности. Когда человек понимает, что именно является для него решающим в карьере, каковы его базовые ценности в той или иной сфере деятельности, он начинает выстраивать свой трудовой путь так, чтобы получать наибольшее удовлетворение от работы. Это и будет являться залогом успешности в выбранной сфере деятельности. Эдгар Шейн – американский психолог, теоретик и практик менеджмента, разработал эффективный подход, который позволяет определить основные карьерные мотивации людей [36]. Он выделил «карьерные якоря» – восемь типов знаний, навыков, мотивов и ценностей. По его мнению, именно они помогают понять, в каких областях человек будет иметь успех.

Шейн считает, что личностные ценности влияют на нашу способность радоваться различным задачам, которые мы должны решать на работе. Чем лучше будет понимание ценностей в определенных сферах, тем большее будет удовлетворение от работы. Из этого можно сделать вывод о том, что

наша мотивация к выполнению работы будет самой сильной, когда мы выполняем задания и функции, которые согласуются с нашими ценностями.

Руководитель может использовать концепцию карьерных якорей для идентификации источников мотивации без дополнительного тестирования сотрудников. В большинстве ситуаций руководитель самостоятельно задает сотрудникам вопросы о том, какие виды деятельности или «якоря» являются для них побудительным мотивом, опираясь на описанные концепции «карьерных якорей».

Исследование карьерных якорей Э. Шейна выявило, что первым по распространенности лидирующим якорем является «техничко-функциональный» якорь – 5 (33,34%) работников. На втором месте – «стиль жизни» – 3 (20%) работников. Третье место заняли якоря «предпринимательская жилка», «стремление быть полезным и преданность делу» и «самостоятельность и независимость» – по 2 (13,33%) работников. И на последнем месте – «испытание сил в чистом виде» – 1 (6,67%) работник [36]. Рассмотрим их подробнее:

а) технический/функциональный якорь: потребность быть лучшим в какой-либо области. Специалист, которому очень нравится его профессия и который чрезвычайно заинтересован в том, чтобы быть хорошим специалистом в этой профессии, является примером человека с технико-функциональным якорем или ценностью. Человек постоянно совершенствуется, как правило, в технических областях. Если у человека не будет возможности подробно изучить специальность, то его будет мало интересовать работа, предполагающая общее руководство. Человек технико-функциональной направленности обычно испытывает острую потребность в ощущении своей принадлежности к профессиональной ассоциации. Понимание того факта, что он – умелый специалист-практик в своей области является его основной гордостью. Для того, чтобы заинтересовать сотрудника, который отличается технико-функциональной направленностью, руководитель обязательно должен:

- создавать для этого человека возможности, реализация которых обеспечит ему признание со стороны его коллег по профессии;
- постоянно обеспечивать ему возможности решения профессиональных задач по его специальности;
- продвигать этого человека по пути развития его карьеры, связанной с совершенствованием профессионального или технического мастерства, или предлагать ему вознаграждение, связанное с развитием именно такой карьеры, а не карьеры, связанной с общим руководством или лидерством;

б) общее руководство: люди, которые оценивают себя по способности управлять другими. В отличие от специалиста технико-функциональной направленности, у сотрудника, имеющего склонность к общему руководству, сильная мотивация будет возникать в таких ситуациях, где он может выполнять функции, связанные с общим руководством. Что бы человек ни делал, чем бы ни занимался, ему всегда хочется управлять другими. Если, например, он выбрал профессию парикмахера, то рано или поздно будет руководить другими парикмахерами. У такого человека потребность в принадлежности к своей исходной профессии, например, специалиста по разработке компьютерных программ или бурильщика нефтяных скважин, практически отсутствует. Он скорее всего будет стремиться подниматься на все более высокие уровни организационного контроля и руководства.

Таким образом, такого человека, будучи членом команды проекта, может заинтересовать следующее:

- возможность управления каким-либо блоком или аспектом проекта;
- возможность внесения в работу команды системы и порядка;
- конкретные формы признания, например, денежное вознаграждение, статус и звания, а также признание менеджеров высшего

звена, расстраивающееся специалистом как признак возможного будущего продвижения по служебной лестнице;

в) самостоятельность и независимость. Специалиста, пытающегося все делать по-своему, в своем стиле и манере можно охарактеризовать как личность, стремящуюся к независимости. У такого человека нет нужды во внешних структурных рамках, помимо оценки степени достижения поставленных целей и соблюдения поставленных сроков. Работая в команде такой человек будет испытывать трудности, как как он обычно предпочитает использовать свой собственный подход к выполнению работы. Данный карьерный якорь в большей степени будет подходить фрилансерам – удаленным работникам, работающим из любой точки мира.

Существует несколько способов формирования мотивации у человека, движимого стремлением к автономии [40]:

- задание, позволяющее ему действовать независимо или при минимальном контроле;
- предложение работы, где у него будет большая ответственность и где он сможет вести данный проект самостоятельно, с начала и до конца;
- освобождение от выполнения функций, которые предполагают постоянное принятие групповых решений;

г) чувство безопасности и стабильность. На сегодняшний день для менеджера формирование мотивации для сотрудника может оказаться весомой проблемой. Это связано с тем, что член команды начинает испытывать потребность в стабильной работе. Сохранение рабочего места на длительный срок – главная цель для такого сотрудника. Чаще всего такие специалисты стремятся работать в составе команды правительственного сектора. Их не интересуют решение проблем или работа в новой роли. Для тех, кто выбирает офисную карьеру, данный якорь будет очень важен, поскольку для им комфортно каждый день ходить на работу и получать стабильную зарплату.

При формировании мотивации у таких членов команды необходимо акцентировать внимание на следующие моменты [3]:

- назначение их на более традиционные и менее рискованные роли;
- распределение их на задачи, которые они также смогут выполнять в новых проектах после завершения текущего проекта;
- обеспечение участия в долгосрочных проектах, где они могли бы чувствовать себя «пристроенными» на достаточно долгий срок.

Когда проект будет близиться к своему завершению, член команды начнет испытывать тревогу из-за неопределенности следующего назначения. В данной ситуации руководитель должен активно работать с этим человеком для того, чтобы определить, каким будет его следующее назначение и показать ему взаимосвязь нового назначения с предыдущим;

д) предпринимательская жилка. Представления человека о себе основываются на его способности создать собственное предприятие. В зависимости от характера деятельности, член команды с предпринимательской жилкой может быть для руководителя источником большой радости либо большой головной боли. Такой человек будет стремиться создавать новые деловые предприятия или искать такую ситуацию, где вероятность придумать и затем воплотить свою идею в реальность была бы достаточно высокой.

Такие люди работают наиболее эффективно, когда дело касается командной работы. Здесь они могут применить рационализаторский и творческий подход. Выполняя рутинные или предсказуемые задания, они начинают испытывать беспокойство. Сотрудникам с предпринимательской жилкой подходят проекты, предполагающие создание новых продуктов вместе с другими участниками, или проекты, требующие творческого подхода к созданию союза с другим отделом или другими компаниями.

Существует несколько способов формирования мотивации у человека такого типа:

- активное привлечение данного члена команды к разработке общей картины проекта или к работе на стадии запуска проекта;
- назначение на такие виды работ, где поле его работы и деятельности ограничивается слишком узкими рамками;
- перевод его на работу, связанную с запуском новых проектов и предприятий, так как при наступлении стадии завершения текущего проекта, такой член команды вряд ли сможет эффективно выполнять свои функции;

е) стремление быть полезным и преданность делу. Это выражается через потребность выразить преданность любимому делу через профессиональную карьеру. В профессиональной деятельности, которая имеет личное значение и ценность, такой сотрудник стремится быть полезным. С такими склонностями люди часто выбирают себе «помогающие» профессии. Например, консалтинг, обучение или медицина. Такой человек стремится быть полезным или помогать другим независимо от выбора профессии.

Чтобы сформировать мотивацию у такого члена команды, необходимо:

- назначить на такую работу, где он сможет оказывать «обслуживающие» услуги другим членам команды или участникам проекта;
- использовать его в ситуациях, когда клиент предъявляет жалобы или необходима помощь;
- давать ему задачи, связанные с улучшением чьей-то жизни или помощью кому-то;

ж) испытание сил в чистом виде (вызов) – потребность преодолевать, непреодолимые препятствия. Такого сотрудника будет достаточно несложно мотивировать. Выполнение обязанностей и решение задач, позволяющих ему «размять мышцы» и оценить свои силы будут являться основой его стремлений. Это классический пример человека с высоким уровнем внутренней мотивации, постоянно стремящегося испытывать себя путем решения новых для себя проблем.

Такой сотрудник может оказаться весьма неоднозначным «благом» для руководителя. В ситуации, когда потребуются доброволец, готовый взять на себя трудновыполнимую и рискованную задачу, безусловно руководитель будет ценить такого человека. С другой стороны, этот член команды может утратить мотивацию и даже проявлять свое недовольство, когда ему предлагают выполнить более «земные», рутинные задания. Это может оказаться проблемой для руководителя.

Чтобы сформировать мотивацию у такого члена команды, необходимо:

- предлагать им как можно более разнообразные задачи;
- изначально вести с ними беседы с целью определения работы, за которую они готовы взяться;
- использовать их в критических ситуациях, когда необходим «герой», спасающий положение;

з) стиль жизни или желание интегрировать работу в повседневную жизнь. Человек развивает свою карьеру и одновременно пытается совместить работу и успешную личную жизнь. Эта ценность не противоречит активному участию в профессиональной работе. Тем не менее, главный жизненный приоритет будет состоять в том, чтобы жить в соответствии с тем, что он считает идеальным стилем жизни. Это может говорить о том, что их личное время является ценным ресурсом и что выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать у них время, которое они считают личным.

Баланс между работой и личной жизнью – это главная цель для такого человека. Он будет высоко ценить организационную гибкость работы, а именно гибкий рабочий день или использование средств телекоммуникации для выполнения задач.

Простая задача – это формирование мотивации у такого человека. Для этого необходимо:

- назначать задания, имеющие четкие сроки выполнения и которые не будут отнимать его личное время;

- назначать функции, не требующие частых и/или длительных командировок или переезда в другие географические области;
- устанавливать неполный рабочий день для возможности совмещения личного времени и работы.

3,4,5, и 7-й якоря – ведущие мотивы, 1-й и 2-й якоря связаны с ощущением своей компетенции, 6-й и 8-й (исправить) – с конкретными ценностями. Знание якорей помогает находить правильную мотивацию. Как правило, в одном человеке уживается несколько якорей. Их совокупность поможет вам понять, какие задачи в работе для вас важны.

В таблице 10 представлены данные по выборке в 2 тысячи американцев, собранные Э. Шейном, и данные, собранные на различных выборках российских испытуемых [28].

Таблица 10 – Частота выбора карьерной ориентации, %

Карьерные якоря/Выборка	Американская	Российская
Профессиональная компетентность	30,2	11,3
Менеджмент (руководство)	27,0	10,9
Самостоятельность и независимость	11,1	13,8
Стабильность и безопасность	9,1	12,4
Стремление быть полезным	5,5	12,9
Вызов (испытание)	2,0	10,8
Интеграция стилей жизни	1,9	13,5
Предпринимательство	4,6	10,3

Данные показывают, что в целом для российской выборки характерно более равномерное распределение оценок по всем карьерным ориентациям. Наиболее часто выбираются такие карьерные ориентации, как «самостоятельность и независимость», «интеграция стилей жизни», «стремление быть полезным» и «стабильность» [40].

Сравнение российской и американской выборок демонстрирует существенные различия в карьерных ориентациях. В американской выборке в наибольшей степени выражена карьерная ориентация на «профессиональную

компетентность», которая в российской выборке не является ведущей. Та же самая тенденция просматривается и в выборке карьерной ориентации на «менеджмент (руководство)». Значимые различия выявлены при выборе таких карьерных ориентации, как «стремление быть полезным», «вызов (испытание)», «интеграция стилей жизни» и «предпринимательство», они более предпочитаемы в России.

Карьерная стратегия характеризуется динамичностью, так как на нее влияет множество различных факторов. Изменения на рынке труда – один из таких факторов, который оказывает влияние на карьерные цели и профессиональные предпочтения [10]. Со временем меняется престижность профессий. Так, например, профессии юриста или бухгалтера, которые были популярными десять лет назад, на сегодняшний момент перестали быть такими востребованными в связи с насыщением рынка.

Точность прогноза тенденций развития рынка труда напрямую влияет на успешность той или иной карьерной стратегии.

При построении карьерной стратегии необходимо заранее определить карьерные риски. Для чего необходимо ответить на следующие вопросы [8]:

- 1) востребована ли выбранная профессия и каков уровень конкуренции на рынке труда?
- 2) примыкают ли карьерные возможности примыкают к данной профессии? Какие?
- 3) должность является пределом развития в данной специализации, области?
- 4) выбранная профессия зависит от конкретного регионального рынка или она является востребованной повсеместно?

Ответы на данные вопросы позволят оценить карьерные риски выбранной профессии. Рассмотрим виды карьерных рисков.



Рисунок 6 – Виды карьерных рисков

Социальные риски по своей сути являются неоднородными. Многое будет зависеть от социального происхождения. Сюда входят, например, такие факторы, как получение долгого, тяжелого, никому не нужного образования в области политэкономии социализма (вместо своевременного попадания в наиболее модную, востребованную рынком специальность), отсутствие необходимых связей, принадлежность к непопулярному в данном регионе нацменьшинству и так далее. К этим же рискам относится степень влияния членов семьи и друзей человека, строящего карьеру. Социальные риски могут быть связаны с происхождением конкретного человека, а также унаследованным и приобретенным социальным или имущественным статусом. Наличие социального риска не означает, что развитие удачной карьеры будет невозможно. Это свидетельствует о том, что на преодоление последствий риска необходимо заложить отдельные ресурсы и учитывать его в дальнейшей работе. Преодолеть их помогает грамотное выстраивание действий по снижению степени влияния рисков.

Материальные риски определяются степенью контроля над необходимыми для построения карьеры материальными ресурсами. К примеру, человек самостоятельно заработал деньги на образование. Следовательно, он может управлять выбором направления образования и его ходом. Если же обучение ему оплачивают родители, то для обучающегося свобода выбора будет ограничена.

Материальные риски предполагают тщательное планирование всех карьерных шагов. К материальным рискам можно отнести отсутствие стартового капитала при желании кардинально изменить свою

специализацию или начать собственный бизнес. Как правило, стартовые проекты серьезных инвестиций, а доход начинают приносить гораздо позже. Появление хорошего инвестора может свести такие риски к минимуму.

Стихийные риски – это риски, которые неподвластны воле человека. К относятся крушение общественно-экономической формации, войны, землетрясения, изменение рыночной конъюнктуры разорение компании, кардинальное изменение законодательства и так далее. Для преодоления стихийных рисков требуется разработка альтернативного плана развития карьеры. В нем также должны быть отображены риски, которые необходимо учитывать.

Помимо оценки рисков, рекомендуется также провести SWOT-анализ выбранной карьерной стратегии. Данный анализ позволяет определить сильные и слабые стороны развития собственной карьеры, а также карьерные ограничения и возможности. Результаты анализа позволяют оптимизировать карьерное продвижение в конкурентной среде.

Чаще всего SWOT-анализ используется для просчета возможных стратегических решений и их обоснования. Тем не менее, данный инструмент полезен и для выработки тактических решений, поэтому человеку необходимо объективно и честно ответить на следующие вопросы для того, чтобы определить перспективы выбранной карьерной стратегии [14]:

- 1) какие рыночные возможности позволяют надеяться на успех выбранной специализации?
- 2) какие рыночные ограничения создают препятствия к реализации в выбранной профессии?
- 3) какие личностные качества и особенности предыдущего опыта позволяют успешно реализоваться в выбранной профессии?
- 4) какие свойства характера и прошлые поражения могут осложнить карьеру в выбранной профессии?
- 5) как превратить ограничения рынка и поражения прошлого опыта в возможности хорошей карьеры в будущем?

б) как действовать в случае наступления какого-либо из рисков (ограничений рынка или личностных ограничений), чтобы карьерный путь не пошел под уклон?

Например, хорошими показателями сильных сторон для лидера будут являться:

- уверенность в собственных силах. Эффективно управлять людьми может только экстраверт с высоким уровнем уверенности в собственных силах;

- решительность. Если лидер слишком много колеблется – он вряд ли сможет стать успешным;

- надёжность. Лидеры как никто другой обязаны придерживаться своих обещаний, поскольку именно на их пример будут равняться люди в компании.

Слабыми сторонами будут сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя загрузка, частые авралы и непостоянство в принятии решений

Отличной ситуацией возможностей будет, например, наличие «ментора» или человека, на которого молодой лидер будет ориентироваться в процессе формирования себя как личности и профессионала.

Угрозой может быть Отсутствие карьерных перспектив. Лидеров настигают разочарование и досада в случае отсутствия движения в вертикальном направлении. Отсюда – апатия, скука и падение мотивации вплоть до увольнения. Также сюда можно отнести отсутствие возможности повысить квалификацию и отсутствие реакции на успехи и достижения лидера.

Существует немало примеров, которые могут доказать, что в личностных качествах и в способах их реализации кроется основной фактор успеха лидера.

Так, например, Опра Уинфри – знаменитая американская телеведущая, общественный деятель, продюсер и актриса. По мнению

журнала Forbes, Опра – выдающаяся женщина мира, которая входит в золотую сотню и является самым влиятельным и богатым человеком в шоу-бизнесе. Ее состояние оценивают примерно в \$2,7 млрд. Опра – первая и единственная чернокожая женщина-миллиардер в истории.

Никто не мог предсказать столь блестящее будущее скромной чернокожей девочке из бедной неблагополучной семьи, которая на тот момент не имела ни связей, ни поддержки. Тем не менее, с раннего детства Опра начала брать интервью у своих кукол и выступала на сцене. В школе она всегда принимала участие в поэтических конкурсах, выступала в негритянских общественных клубах и на церковных собраниях, где она получила прозвище «маленький оратор». В 12-лет она получила \$500 за выступление в церкви и заявила отцу, что планирует быть очень известной и зарабатывать ведением бесед.

Опра была председателем в совете средней школы, посещала драматический кружок, оттачивала свое ораторское мастерство в диспутах. В 16 лет она выиграла соревнование по ораторскому искусству и это дало ей право на обучение в университете штата Теннесси. К тому же, она была приглашена президентом Никсоном как представитель молодежи Нэшвилла в Белый дом. Ее называли не иначе как «выдающийся американский подросток». Стоит отметить, что всех этих достижений она достигла благодаря исключительно своему таланту, упорству и трудолюбию.

Будущая звезда телеэфира начала карьеру журналиста на радио в Нэшвилле, параллельно работая репортером и диктором в местном филиале компании Эй-Би-Си. Она была самым молодым репортером. Как отмечают ее коллеги, сила Опры заключается в ее уникальной способности к эмпатии, умению глубоко чувствовать своего собеседника. Она с трудом сдерживала слезы, когда сообщала о каких-либо трагических событиях. В профессиональной среде такая сверхчувствительность считалась слабостью. Это сначала помешало ей стать новостным репортером. Однако с другой стороны, благодаря этому обстоятельству, она создала «Шоу Опры Уинфри»,

что и сделало ее знаменитой. Она стала не только ведущей, но и была продюсером данного шоу. В дальнейшем ей удалось реализовать множество удачных проектов. Она основала свою собственную компанию, куда вошли также киностудия и радиовещательная компания, также она стала продюсером нескольких популярных шоу. Новость о закрытии «Шоу Опри Уинфри» стало номером один во всем мире, однако на этом карьера телезвезды не закончилась. Опра открыла свой собственный телеканал, который она назвала «OWN». Интересен тот факт, что любое свое решение Опра до сих пор предпочитает принимать самостоятельно. Она лично ведет всю рутинную офисную работу и подписывает все чеки и документы [38].

Для изучения сильных и слабых сторон карьерного роста Опри Уинфри воспользуемся SWOT-анализом.

Таблица 11 – SWOT-анализ карьеры Опри Уинфри

Strengths	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> – коммуникационная одаренность – харизма – владение ораторским искусством – умение понимать и убеждать людей – упорство – целеустремленность – постановка долгосрочных целей – высокая работоспособность – лидерские качества – организаторские способности – активная жизненная позиция 	<ul style="list-style-type: none"> – сверхчувствительность – лишний вес – цвет кожи
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> – ранняя общественная активность – публичные выступления – развитие своих способностей – победы в конкурсах – ранний старт профессиональной карьеры 	<ul style="list-style-type: none"> – афроамериканка – отсутствие материальной базы и связей – отсутствие поддержки семьи

Карьерные риски Опри Уинфри были достаточно высоки. Связано это с тем, что свою карьеру она начинала строить с самых низов, не имея ни статусное происхождение, ни материальных ресурсов, ни связей и поддержки. Однако это никак не повлияло на ее стремление быть на вершине успеха.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей позволяет найти решение и помогает достичь успеха в любой сфере деятельности. Это прекрасный способ нахождения точки отсчета и изучения себя. SWOT-анализ позволяет сосредоточиться на своих сильных сторонах, минимизировать слабые стороны, воспользоваться возможностями и избегать угроз.

2.3 Построение персонального бренда

Как уже отмечалось, в процессе общения с внешним миром личность стремится продать себя. Особенно наглядно это проявляется в сфере профессиональных интересов, когда работодатель «покупает» знания и навыки специалиста, а тот, стремится получить за себя хорошую «цену», выражающуюся в соответствующем размере заработной платы. Таким образом, карьера становится своего рода проектом по повышению рыночной стоимости личности. В своей известной статье «Бренд по имени Вы» гурзу бизнеса Том Петерс отметил, что каждый является президентом компании под названием «Я», независимо от социального положения и занимаемой должности. Без построения собственного конкурентного бренда просто не обойтись, если хочется быть успешным [23].

Таблица 12 – Сравнение бренда и персонального бренда

Параметр	Бренд	Персональный бренд
Цитируемость в СМИ	Низкая, журналисты не любят упоминать бренды бесплатно	Высокая, журналисты не могут не упомянуть ФИО
Репутационные риски	Низкие, всегда можно списать на ошибки исполнителей	Высокая, попадание в СМИ в нежелательном ракурсе может убить все вложенные инвестиции
Имидж бренда	Гибкий, можно задавать любой и привлекать любые предметы и персоны	Жесткий, ограничен физическими параметрами конкретного человека
Конкуренция	Высокая, в каждой прибыльной нише есть несколько игроков	Низкая, в ряде рынков России может и вовсе отсутствовать
Бюджет на создание бренда	Как привило, высокий из-за конкуренции	Небольшой, в силу отсутствия конкуренции

Продолжение таблицы 12

Зависимость от материального источника	Нет, поскольку нет источника. Обещания живут в голове у потребителя	Есть, поскольку источник – конкретная персона и потребитель «хочет» именно ее
--	---	---

Появляется значимость применения технологии товарного брендинга, поскольку при карьерном продвижении личность – это «товар», который предлагается потенциальным «покупателям».

Как известно, с помощью бренда своего продукта компания информирует клиентов о предполагаемых ожиданиях от его использования, надеясь повысить уровень доверия покупателей к качеству продукта. Такие же принципы должны быть применимы к созданию персонального бренда. Человек, который стремится завоевать целевые аудитории, должен соответствовать их ожиданиям и при этом выражать свои базовые ценности, истинное «я».

Процесс создания персонального бренда («Я-бренда») включает три этапа [50].

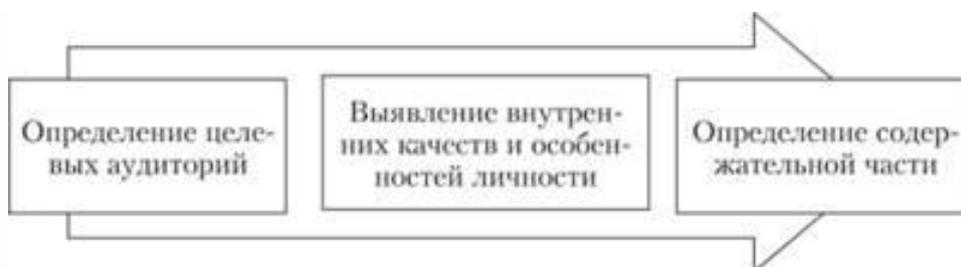


Рисунок 7 – Этапы построения персонального бренда

Концепции бренда как в бизнесе, так и в карьере заключается в понимании характера и тех потребностей, которые люди стремятся реализовать через отношения. Это необходимо учитывать, приступая к персональному брендингу [38].

Именно хорошие взаимоотношения помогают любому бренду быть успешным. По мнению многих бренд-менеджеров, бренд должен отвечать реальным запросам и ожиданиям тех людей, на которых он ориентирован.

Важнейшим аспектом стратегии личного успеха является установление стабильных взаимоотношений с наиболее значимыми

«потребителями» персонального бренда: коллегами, руководителями, деловыми партнерами, госструктурами, представителями общественности и так далее.

Если круг потенциальных «потребителей» персонального бренда, будет более конкретным, то процесс создания успешного персонального бренда будет легким. Например, наемный работник, планирующий развивать свою карьеру в рамках одной компании, будет ориентировать свой персональный бренд на работодателя и коллег. В свою очередь собственник бизнеса будет стремиться войти в список Forbes и его главной целью будет расположение к себе делового сообщества, органов власти и собственных сотрудников [50].

Суть брендовых отношений, в которых устойчивость оценивается по степени приверженности данному бренду заключается в использовании этого коммуникационного механизма. Данный механизм механизма поможет добиться внимания и понимания со стороны своей целевой аудитории. Так последователи будут знать, что за человек перед ними, чем он занимается и каковы его цели и мотивы.

На следующем этапе необходимо выявить ресурсы – внутренние качества и особенности личности, на которые будет опираться «Я-бренд». Для этого нужно понимать, как целевая аудитория воспринимает личность, так как мнение окружающих совсем не похоже на самовосприятие человека. Личность может ценить в себе качества, которые ничего не значат для среды, в которой он хочет добиться успеха. В то же время для всех нельзя быть одинаково хорошим. Сильный персональный бренд предполагает, что основополагающие ценности личности остаются неизменными при любых обстоятельствах. В этом случае окружающие его люди учатся уважать эти ценности и, соответственно, не будут ожидать от человека действий, которые бы им противоречили. Благодаря этому брендовые отношения будут только укрепляться. Например, предприниматель открыто заявляет, что он не дает взятки, поскольку это противоречит его принципам и вся его деятельность

подтверждает этот факт. С одной стороны, это мешает ему получить у чиновника-коррупционера, привыкшего к взяточничеству, госзаказ или какое-то разрешение. Однако такое поведение вызовет уважение деловом обществе. Честные и принципиальный партнеры захотят с ним сотрудничать, а это будет способствовать успешному развитию его бизнеса.

Определение содержательной части персонального бренда – следующий важный этап брендинга [23]. Данной частью своего бренда занимаются все, кто находится в поисках работы. В своем резюме соискатель стремится ярко описать свои сильные стороны – высокий профессионализм, умение работать в команде, хорошее образование, богатый опыт работы и так далее.

В этом контексте персональный бренд можно считать базой для устойчивой репутации, так как персональный брендинг во многом заимствует технологии репутационного менеджмента.

Существует много вариантов построения личного бренда [50]:

- 1) бренд на статусе: вы – обладатель высокой должности (пример: Путин, Матвиенко, Миллер);
- 2) бренд на фамилии: вы – представитель раскрученной фамилии (пример: Романовы, Медичи);
- 3) бренд на спортивных достижениях: вы добились успеха в спорте (пример: Емельяненко, Аршавин, Исинбаева);
- 4) бренд на уникальных физических и интеллектуальных способностях: вы – рекордсмен Книги рекордов Гиннесса;
- 5) бренд на светской жизни: вы – звезда желтой прессы (пример: Собчак, Заворотнюк, Галкин);
- 6) бренд на событии: вы – звезда определенного происшествия (пример: неудача Сержио Зиман с New Coke);
- 7) бренд на звездности (самый распространенный вариант): вы – известный журналист, артист или эстрадный исполнитель (пример: Соловьев, Михалков, Пугачева);

8) бренд на экспертизности: вы – известный специалист в своей области (пример: Манн, Архангельский, Гандапас).

Рассмотрим несколько примеров успешных персональных брендов [50]:

а) Михаэль Шумахер – чемпион, спортсмен, деятельность которого заложена в основу его личного бренда. На сегодняшний день известность и репутацию ему принесли спортивные заслуги в гонке «Формула-1». Михаэль создал свой личный бренд сам, при этом планируя свою жизнь с самого детства. Он научился водить автомобиль в возрасте 4 лет. Однако всемирную славу ему принесли СМИ контракты с «Ferrari» и «Mercedes – Benz», а также сеть интернет. У него нет страниц в социальных сетях, но почти в каждом журнале, в том числе и электронном, есть его интервью. А с легкой руки немецких СМИ у него появилось прозвище «Красный Барон»;

б) Антонио Бандэрос имеет культовый образ «героя-любовника». Он один из самых известных в мире испанцев и самый «международный» из испанских актеров. Репутацию и славу, помимо привлекательной внешности, кино и СМИ, ему принес свой собственный парфюмерный бренд «ANTONIO BANDERAS». Данный проект состоит в создании парфюмерной и косметической марки и имеет предпринимательскую направленность. Он имеет страницы во многих социальных сетях, а свой бренд продвигает также оффлайн;

в) Александр Григорьевич Лукашенко – политический деятель, государственный деятель, президент. Первый раз он был избран президентом в 1994 году. На сегодняшний день он является единственным президентом республики Беларусь. Его карьера началась с работы в качестве учителя истории и обществознания. Однако после того, как он стал депутатом и набрал больше 80% голосов избирателей, стал известен по всему миру. В то же время большинство западных демократий считают его нарушителем гражданских прав и свобод, который не допускает существование здоровой политической оппозиции в стране. В западных СМИ он получил прозвище

«последний диктатор Европы». Лукашенко имеет свой собственный сайт, где можно найти его биографию, описание заслуг, все его указы, распоряжения, обращения, награды и визиты.

Сильный персональный бренд эксперта решает две задачи. Во-первых, хорошая репутация позволяет выйти практически из любой конкуренции. Специалиста с именем ценит работодатель, с ним хотят работать клиенты. Во-вторых, если лидер искренне увлечен темой, его опыт будет полезен другим. Люди будут благодарны за идеи и знания, он сделает чью-то жизнь лучше.

Эксперт в контексте персонального брендинга – это специалист с реальным опытом, основанным на десятках тысяч часов, посвящённых одному делу. Путь эксперта стоит выбирать в том случае, если ближайшие 3-5 лет минимум планируется оставаться в одной профессиональной сфере [23].

Примеров «пути эксперта» очень много. Так, например, Дмитрий Румянцев пишет об интернет-маркетинге, Владимир Якуба – о рекрутинге.

В целом ведущий скромный образ жизни и не являющийся публичной личностью, С. Брин известен как один из наиболее авторитетных мировых специалистов в области технологий поиска и IT. В данное время руководит специальными проектами в Google Inc. С. Брин выступает за защиту права на публичный доступ к информации, свободу и открытость в Интернете. Особую популярность у интернет-сообщества сыскал после того как выступил против радикальных программ борьбы с онлайн-пиратством, инициированных правительством США.

Каждый персональный бренд известен в своей сфере деятельности. Интерес к ним и к их деятельности этих людей появляется благодаря четкому сформированному личному бренду. При этом надо отметить, что личный бренд не более, чем образ личности [23]. Таким образом, личный бренд необходим людям независимо от их сферы деятельности (актеры, спортсмены, предприниматели, люди искусства, политики и т.д.). Как только

личность идентифицирует себя, это позволит ей выделиться на профессиональном рынке.

Дэвид Макнелли и Карл Д. Спиком предложили интересный подход к построению персонального бренда. По их мнению, сила брендов заключается в сочетании следующих трех ключевых компонентов [38]:

1) отличительность – отражает систему ценностей индивида, на которую он опирается, ориентируясь на удовлетворение потребностей других людей. Ценности оказывают влияние не только на мысли и чувства, но и на поведение. Окружающие делают выводы о мотивах его поведения, посредством наблюдения за действиями человека. Личный бренд будет более ярким и неповторимым, если степень отличительности в поведении будет выше;

2) значимость – значения, которые другие придают деятельности человека. Иными словами, их оценка этой деятельности. Для того, чтобы добиться значимости у окружающих, необходимо встать на их место и понять их потребности. Это позволит направить собственные действия на удовлетворение этих потребностей. Чем полнее будут удовлетворены ожидания, тем выше будет значимость;

3) последовательность – способность демонстрировать отличительность и значимость в постоянном режиме. Например, Биг-Мак из Макдональдса будет иметь один и тот же вкус в любой точке земного шара, а сеть отелей Holliday Inn гарантирует неизменные стандарты обслуживания, в какой бы стране ни располагалась отель. Все сильные бренды должны демонстрировать это качество, поскольку последовательность воспринимается как надежность и внушает доверие к бренду.

Авторы сделали заключение, что сильный персональный бренд – это отражение внутренне присущих личности ценностей и идеалов, подтвердив тем самым тот факт, что персональный бренд и репутация неразрывны.

Дэвидом Макнелли и Карлом Д. Спик были выделены три главных составляющих персонального бренда – это компетентность, стандарты и стиль.



Рисунок 8 – Параметры персонального бренда

Компетентностью можно определить функцию человека по отношению к другим, а также выявить его базовую квалификацию. Он должен продемонстрировать целевой аудитории свою компетентность в удовлетворении запросов и желаний. Например, хирургу важно показать пациентам свое мастерство при проведении операций, а шеф-повару – приготовить посетителям ресторана изысканное блюдо на уровне общепринятых стандартов. Когда тот же хирург или повар возвращаются вечером домой, их встречает другая целевая аудитория – члены семьи. И здесь ждут проявления их компетентности в роли мужа и отца. Следует отметить, что «потребители» персонального бренда имеют окончательное суждение о степени компетентности личности.

Стандарты призваны показать, как личность выполняет свою функцию, чем она выделяется среди остальных. Именно они помогают создать детальную и уникальную картину личного бренда. В качестве примеров можно привести такие качества как широта взглядов и гибкость, верность принципам, готовность к компромиссам, творческая непредсказуемость, самостоятельность и так далее.

Люди будут по-разному воспринимать те или иные качества, каждый выбирает для себя как необходимые, так и неприемлемые стандарты. Залогом сильного бренда послужит фокусирование действий стандартов на отношениях с наиболее значимыми людьми. Если при построении карьеры

человек хочет прослыть идеальным работником, то скорее всего он будет подчеркивать свою способность к детальному и скрупулезному выполнению полученного задания. Если же есть необходимость в укреплении персонального бренда в кругу друзей, то следует показать им свою надежность, преданность и открытость.

Стиль – это отражение и передача неповторимости и яркости личного бренда и демонстрация характера взаимодействия с людьми. Обычно используются эмоциональные характеристики при описании стиля, такие как агрессивность, творчество, энергичность, занудство и так далее. Они носят весьма субъективный характер. Но стиль имеет не меньшее значение, чем другие компоненты личного бренда, так как сильный бренд может формировать эмоциональные связи. Следует помнить, что стиль – это «верхушка айсберга», которая определяет имидж личности. Следовательно, персональный бренд следует воспринимать в совокупности с его базовыми составляющими, такими как компетентность и стандарты.

Итак, компетентность является фундаментом для построения персонального бренда, однако он обеспечивает отличий. Обрести собственное лица можно с помощью стандартов и стиля. Построить личный бренд не так сложно, если понять, по какому принципу он формируется.

Таким образом, управление деловой карьерой работника – важная составляющая всего процесса управления персоналом в организации. Правильная мотивация лидеров в компании, а также грамотное построение их карьеры – это успех компании в будущем.

3 Анализ моделей управления карьерой лидера

3.1 Карьерный путь Мариссы Майер: от инженера Google до генерального директора Yahoo

Марисса Майер – самый успешный руководитель в истории Yahoo. Уровень доверия сотрудников к ней, согласно исследованию аналитического агентства Glassdoor, составляет 79% [16]. Акции компании за два года её руководства выросли почти в три раза.

К своим 39 годам Марисса Майер, по данным Business Insider, заработала как минимум \$500 млн – \$300 млн за время работы в Google и \$200 млн за время работы в Yahoo [39].

Марисса Майер – трудоголик, и всегда им была. Уже в школе стало ясно, что Марисса очень умна, умнее многих своих сверстников, и гораздо упорнее их.

В школе проявился и трудоголизм Мариссы. В интервью журналу Vogue Майер рассказала, что каждый день после школы она занималась в кружках: балет, фигурное катание, плавание или дебаты [44]. К старшим классам она занималась балетом по 35 часов в неделю. В школьном альбоме Майер запечатлена на дебатах, на которых она и её команда выступали против введения избирательного права для бездомных (и выиграли чемпионат штата).

После окончания старшей школы, Майер подала заявления в 10 крупнейших университетов, в том числе Стэнфорд, Йель и Гарвард. Во все 10 её приняли. Тогда она проранжировала учебные заведения по ряду критериев (включая, например, такой, как средний балл принятых абитуриентов). Вперед вышел Стэнфорд, и Марисса Майер решила учиться там на уникальной для вуза специальности – «символьных системах» [52].

После завершения бакалавриата Майер осталась в университете для получения магистерской степени в Computer Science. Преподаватели

довольно быстро поняли, что она и сама может читать лекции – и Марисса начала преподавать у младших курсов.

После окончания университета Майер получила как минимум 14 приглашений на работу от разных компаний. Она выбрала Google – тогда еще небольшой и никому не известный проект. Марисса стала двадцатым сотрудником Google и первой женщиной-инженером в компании. Vanity Fair отмечает, что Майер чуть не удалила письмо от Google с приглашением на работу – название стартапа показалось ей странным. Она долго сомневалась насчет своего решения, но собеседование в проекте развеяло её сомнения – её поразили незаурядный интеллект всех сотрудников и рискованность самого стартапа – так что Марисса решила попробовать.

Успехи Майер в Google на позиции разработчика оказались не слишком впечатляющими. Она больше месяца возилась с системой, которую нанятый ей в пару Джефф Дин построил гораздо быстрее. Тогда Марисса поняла, что больше не хочет программировать – но и уходить из Google тоже не желает. Она стала искать своё призвание, осваивая работу во всех департаментах проекта. Майер поработала в отделе маркетинга, в PR-службе, помогала настраивать сервера, писала речи для руководства, проводила служебные совещания.

Майер организовала в Google программу обучения для молодых менеджеров. Туда набирали перспективных студентов с технических специальностей – и Марисса обучала их навыкам менеджмента и руководства различными проектами. Одновременно девушка продолжала читать лекции в Стэнфорде.

Трудоголизм Мариссы никуда не делся – по её собственным словам, она могла работать по 100 часов в неделю, выделяя на сон лишь по четыре часа в сутки. В итоге Майер заняла позицию вице-президента по продуктам поиска и пользовательским интерфейсам Google. В теории она должна была отвечать за то, как выглядят все продукты компании для пользователя, последней утверждать их внешний вид.

На практике, Майер, по словам её бывших сотрудников, занималась «битвами за пиксели». Она самостоятельно протестировала 41 оттенок синего, чтобы понять, какой из них будет лучше всего смотреться на главной странице. Майер не доверили разработку интерфейсов – этим занимались другие команды, но она ревностно выполняла свои обязанности по утверждению внешнего вида всех продуктов.

Сама Майер не раз отмечала, что она требовала согласования на всех этапах лишь потому, что заботилась о внешнем виде продуктов. Многие команды, по её словам, если их не контролировать, перегрузили бы интерфейс лишними элементами. Майер была категорически против этого.

В конце 2010 года Майер перевели на другую позицию – она стала руководить картографическим проектом Google Maps. В то время «центром вселенной» в Google был поиск – все остальное рассматривалось как далекие и не очень перспективные проекты. Здесь проявилась выдержка Майер: она могла бы всё бросить и уйти, но она осталась в компании.

В апреле 2011 года место генерального директора компании занял Ларри Пейдж. Он распустил операционный комитет, членом которого была Майер, и собрал высокоуровневый комитет под названием «Команда L» – куда Майер, в отличие от её коллег Сьюзан Войжицки и Салара Камангара (руководители YouTube), не пригласили.

В 2012 году совет директоров Yahoo предложил Мариссе Майер должность генерального директора находящейся на тот момент в кризисе компании. Было и еще несколько кандидатов. Топ-менеджер Google вызывала у совета директоров больше всего сомнений: их смущала её страсть к публичности, неопытность в вопросах ведения бюджета и сокращения сотрудников, и то, что до этого Майер работала в Google, где никого не заботило, сколько денег она потратила и как к ней относятся рекламодатели.

Еще одной проблемой для Мариссы стало то, что, когда она получила предложение, топ-менеджер уже была беременна – если бы об этом узнал

совет директоров Yahoo, то ей было бы очень сложно убедить его членов, что она все-таки годится на должность генерального директора.

Марисса провела блестящую презентацию. Она представила руководству компании продуманный до мелочей план по выводу Yahoo из кризиса, который затрагивал все аспекты деятельности корпорации. По словам одного из бывших членов совета директоров, присутствующие были приятно шокированы. Она заверила руководство, что окружит себя сильными людьми, которые помогут ей преодолеть свои слабые стороны.

Требования к зарплате у Майер были необычные – её не волновали бонусы, компенсационные пакеты и опционы. Её заботило, какие цифры появятся в прессе – новый генеральный директор Yahoo желала, чтобы они отражали то, что она стала зарабатывать больше, чем в Google.

Первым делом Марисса Майер занялась преобразованием корпоративной культуры компании. Она ввела бесплатное питание и запретила сотрудникам работать удаленно. Подарила каждому сотруднику фитнес-браслеты Jawbone Up и выдала всем работникам по смартфону на iOS или Android. Уровень удовлетворенности сотрудников Yahoo достиг самой высокой отметки за всё время существования компании – по данным исследовательского агентства Glassdoor, по шкале от одного до пяти после прихода Майер оценка закрепилась на уровне 3,7.

Уровень доверия работников Yahoo к новому генеральному директору через год после её прихода составлял 84% (на 7% ниже, чем сразу после назначения) – не 95%, как у Ларри Пейджа в Google, но всё равно впечатляющий результат по сравнению с предшественниками (один из бывших директоров Yahoo понизил уровень доверия к себе с 85% до 31% всего за один финансовый квартал) [45].

Марисса без сожаления рассталась с людьми, которым, как она считала, нет места в Yahoo. Несмотря на то, что она пообещала операционному директору Майклу Баррету не увольнять его, через некоторое время Баррет обнаружил, что его место уже занято – об этом узнал из газет.

Баррет связался с Майер, и та сказала, что не могла сказать ему об увольнении лично.

Марисса провела редизайн большинства сервисов Yahoo, обновила домашнюю страницу, Flickr (хотя им сотрудники активно занимались и до прихода Майер), портал новостей и игру Fantasy Football.

В Yahoo Марисса не изменила своим привычкам. По словам одного из дизайнеров, уволившегося из компании, однажды Майер продолжительное время спорила с ним о том, какой ширины должна быть рамка на странице – и «довела» его тем, что попросила обосновать, что лучше для интерфейса – три или пять пикселей.

За первый год работы Майер в компании стоимость акций Yahoo выросла на 71% [45]. 15 июня 2012 года, за день до назначения Майер, цена одной акции составляла \$15,36. 14 июня 2013 года – \$26,28. На момент написания материала акция Yahoo стоит \$42,57 – это в 2,77 раз больше, чем в день, когда Майер заняла должность генерального директора.

3.2 История успеха Владимира Мельникова: Gloria Jeans

Компания Gloria Jeans является одним из самых заметных российских брендов. Успех «Глории» поражает западные СМИ. Ведь Владимир Мельников сумел создать в России действительно сильный fast fashion бренд, который сегодня входит в золотую сотню российских брендов по версии журнала Forbes. К слову, это единственный бренд, представляющий индустрию одежды в списке Forbes [32].

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

Владимир Мельник обладает отличными лидерскими способностями. Один из главных принципов, которым он руководствуется, это поддержание низкой себестоимости. Он обладает не только хорошей интуицией, но и огромным опытом ведения бизнеса. Он постоянно меняет управленческие подходы, в связи с расширением своего производства. Президент может в любой день сказать баланс своей компании. То есть он как бы влился в свое «детище» и представляет с ним одно целое.

Родился Владимир в поствоенное время в 48 году в Белоруссии. Его родители погибли, когда он был еще подростком. В 12 лет он бросил школу. Обучению на уроках он предпочитал чтение. Сейчас он может удивить собеседников цитатами из книг по маркетингу, чтением наизусть стихов и глав из Библии [25].

В 15 лет Мельников отправился работать на «Ростсельмаш». В этом же возрасте он открыл для себя немало значимую истину о том, *что* продукт дорожает вместе с удаленностью места производства от точек продаж. Предприимчивая жилка зародилась в нем еще в юном возрасте. Уже в эти годы он умудрялся покупать мешок рыбы у местных рыбаков за бутылку водки, которая стоила примерно 2,5 рубля, и перепродавал улов на рынке уже по 15 рублей. Так, за один день он умудрялся заработать по 150 рублей.

В студенческие годы Владимир спекулировал импортом, что давало ему ощутимый доход, но однажды он все-таки попался, за что его и посадили. За так называемую фарцовку Мельникова отправляли за решетку дважды, где он и получил кличку «Интеллигент». Там же он отморозил ноги, поэтому теперь всегда носит шерстяные носки и не завязывает туфли принципиально, хотя эту информацию нужно бы проверить [34].

В начале восьмидесятых он приобрел и поставил у себя дома на видном месте швейную машинку. Это было для виду. На деле же, он организовал подпольный цех в подвале ростовской школы. Под стенами учебного заведения отшивались штаны из джинсовой ткани, которую терли камнями для достижения модного эффекта. Полученные джинсы были

невероятно популярны и принесли Мельникову первый ошеломительный заработок. Говорят, что его месячного дохода хватало на покупку пяти автомобилей.

Как только властью были позволены кооперативы, Владимир вывел свое подпольное предприятие из тени. Дела шли достаточно хорошо. Но низкая производительность не позволяла герою сидеть на месте, сложа руки. В его планах было увеличить производительность одной швей с 11 до 20 штук в день. Для осуществления плана, ему требовались импортные швейные машинки. Для этого он обменял заработанные деньги на 40 тысяч долларов для покупки 100 машинок, и собрался лететь за ними в Америку. Но на границе его схватили, отобрали деньги и отправили за решетку уже в третий раз. Все время отсутствия основателя кооператива делами управляла его жена. В общей сложности, три срока тюрьмы забрали у Мельникова почти 10 лет жизни.

Выйдя из тюрьмы, Владимир перво-наперво приобрел 200 швейных машинок, чем мгновенно увеличил производительность. Для удобства работы «цех» был перенесен на новую площадь в прачечную «Радуга». К тому же, некоторые заказы он размещал в местных швейных фабриках. За весь 92 год было продано около 40 тысяч пар джинсов.

Сама компания «Глория Джинс» была основана в 1988 году в Ростове-на-Дону. Позднее, в 97, она была преобразована в ЗАО «Корпорация «Глория Джинс», 20% акций которой владел банк ЕБРР, но позже его доля была выкуплена владельцем и основателем бренда [32].

В 96 году невероятно прогрессирующий спрос на продукцию компании потребовал ее расширения, и для этого были выкуплены Батайская и Новошактинская швейные фабрики. Мельников считает, что государство позволило ему осуществить покупку только лишь потому, что для фабрик не виделось перспектив. Нужны были длинные инвестиции для легкой промышленности, а всем в те времена нужны были быстрые деньги.

К этому времени производство джинсов под ростовом достигло уровня 800 тысяч изделий, из которых около 7% продукции экспортировалось в Англию. 98 год явился переломным для компании. Для преодоления кризисных тенденций было закуплено новое оборудование и современные раскройные столы с заклепочными машинами общей стоимостью свыше 1,5 млн долларов. Благодаря этому производительность выросла еще на 40%, а отпускная цена пары джинсов составила всего \$5 (для сравнения цена Levi's составляла \$14) [34].

Впоследствии компания росла каждый год на 40%. Произошло множество расширений, приобретено более десятка фабрик на территории Северного Кавказа и Восточного Донбасса. Помимо джинсовой одежды были начаты выпуск и производство трикотажной одежды, и все вместе это продавалось тиражами порядка 25 млн изделий в год. Одежда продавалась под уже всем известными брендами Глория Джинс и Gee Jay [25].

Владимир Мельников относится к тому типу предпринимателей, которые готовы полностью отдаться работе. Каждый день, в 8 часов утра он начинает работу в ростовском офисе Gloria Jeans. Свой рабочий день он заканчивает не раньше 8-9 часов вечера.

Мельников старается заглянуть в будущее, предпочитает планировать дальнейшие действия компании, искать сиюминутные выгоды не для него. При этом в Gloria Jeans все время привлекают лучших специалистов и консультантов со всех уголков мира. Уникальность структуры Gloria Jeans заключается в том, что она позволяет растить собственные управленческие кадры, поскольку такой опыт невозможно получить ни в одном лучшем вузе мира.

При работе с Мельниковым можно не бояться совершать ошибки. Владимир – современный руководитель, который приветствует инициативу сотрудников. Главное, чтобы они заранее просчитывали все возможные результаты и риски.

Владимир Мельников не боится показаться старым или глупым при работе с лучшими специалистами мира. У него нет образования, как у западных специалистов, но он сделал гораздо больше них. Несмотря на то, что он основал огромную компанию, это не мешает ему учиться у других людей.

Тем не менее в «Глории Джинс» можно построить отличную карьеру. К примеру, операционный директор Мария Островская занималась в компании 19 лет тому назад обычным секретарем. Теперь ее доход составляет более \$1 млн в год. Топ-менеджеры «Глории Джинс» каждый год получают в виде опциона с реализацией через два года от 200 000 до 500 000 акций – менее 0,12% уставного капитала компании. Не так уж мало, если учесть, что всю «Глорию Джинс» ее основатель сейчас оценивает примерно в \$1,5–2 млрд.

Мельников всегда заряжен на успех, не только на работе. Он постоянно цитирует классиков, среди которых особенно часто встречается Достоевский, Пушкин, Малармэ, и французские символисты. На бизнесе и деньгах жизнь Владимира не заканчивается. Он верующий человек, который каждую неделю посещает церковь. Это необычное для предпринимателя явление, поскольку в большинстве случаев современные представители бизнеса предпочитают не тратить время на занятия такого рода. Например, Билл Гейтс считает, что в воскресенье можно заняться чем-то более полезным, нежели посещать церковь.

Для самого Мельникова слава или внимание общества – это не основная цель. Владимир полностью поглощен своей работой. И это действительно не может не впечатлять. Успех Gloria Jeans необычен, им восторгаются не только в России, но и на Западе. Такие англоязычные издания как Таймс, Гарвард Трибьюн, Нью-Йорк Таймс, Файненшл таймс писали восторженные статьи о Мельникове.

Основное производство компании сосредоточено непосредственно в России. Однако не стоит думать, что компания не имеет представительств в

других странах. Так, например, Мельников отдал основную маркетинговую деятельность на аутсорсинг в США. Креативный центр компании, где трудятся лучшие дизайнеры со всех уголков мира. Находятся в Италии. Ткани и фурнитуры компания закупает в Китае.

Мельников 6 раз в год отправляется в кругосветное путешествие для того, чтобы постоянно быть в курсе мировых тенденций. На каждый город он тратит всего день. Мельников обычно посещает Римини, Болонья, Сан-Паулу, Чикаго, Лос-Анджелес, Токио, Сеул – в этих городах к приезду работодателя готовятся тщательно. Готовятся эскизы и зарисовки особо популярных моделей одежды, точные реплики коллекций, куски дорогих тканей и так далее.

В Ростове и Шанхае находятся главные дизайнерские центры компании. Здесь создаются все коллекции GJ. Самих работников ростовского дизайнерского центра Мельников посылает учиться в итальянские авторитетные вузы индустрии моды – в Istituto Secoli и Istituto Maragoni

До 2017 года он планирует с помощью стратегического партнера увеличить число магазинов до 1000, выручку – в 2,5 раза, до \$2,5 млрд, и выйти на мировые рынки [45].

Владимир Мельников сделал действительно крупную, современную, глобальную компанию. Но останавливаться на достигнутом он не намерен.

3.3 Карьерный путь Джека Уэлча

Джек Уэлч двадцать лет управлял не своим, а чужим бизнесом. Но этот бизнес называется General Electric. Именно при Уэлче GE стала самой дорогой компанией мира. Именно он внедрил в ней принципы управления, которые затем взяли на вооружение многие успешные предприятия.

Один из самых знаменитых менеджеров и руководителей XX века Джек Фрэнсис Уэлч-младший родился 19 ноября 1935 года в Пибоди, штат Массачусетс [49]. Его детство прошло в Салеме, где отец работал

проводником на железной дороге. Мальчик заикался, но никаких комплексов по этому поводу не испытывал. Впоследствии он вспоминал: «Мудрая мама сказала мне, что это мой мозг работает слишком быстро».

В школьные годы Джек Уэлч увлеченно занимался спортом. Одноклассники отзывались о нем как о «самом болтливом и шумном мальчишке» из всех, которых они знают. По окончании средней школы отправился учиться в Массачусетский университет, где изучал химию.

Потом был Иллинойский университет, где Уэлч получил ученую степень по химическим технологиям. Оттуда направился в Питтсфилд (штат Массачусетс) и приступил к работе в General Electric. В анкете, которую необходимо было заполнить при приеме на работу, был вопрос о долгосрочных планах, и Джек Уэлч написал, что хочет стать генеральным директором.

Свою карьеру в General Electric Джек Уэлч начал в октябре 1960 года в должности инженера с годовым окладом \$10,5 тыс [43]. Тогда Уэлчу было всего 24 года, но он уже был женат, имел диплом инженера-химика, докторскую степень и здоровые амбиции. Из всех предложений потенциальных работодателей Уэлча особенно заинтересовало одно – то, что исходило от ведущего специалиста General Electric Дэна Фокса, который возглавлял перспективное направление по разработке нового термопластика. Но уже через год работы Уэлч решил уйти из компании. Причина заключалась в недовольстве политикой General Electric. То, что другие называли демократичным стилем, он воспринял как засилье бюрократии. Его непосредственному руководителю хватило проницательности, чтобы удержать ценного молодого сотрудника от опрометчивого шага: Уэлчу увеличили заработную плату, расширили «фронт работ» и, кроме этого, гарантировали относительную свободу действий при принятии решений. Получив «карт-бланш» и почувствовав простор для реализации своих идей, Уэлч начал их внедрять. В 1964 году он был назначен главным менеджером нового завода по производству того самого термопластика, который стал

символом начала его трудового пути в GE, а спустя четыре года занял пост главного менеджера всего «пластикового» бизнеса компании.

Он открыто заявлял коллегам, что намерен стать президентом GE. Мало найдется руководителей, которые могут прийти в восторг от намерений молодого сотрудника в обозримом будущем сменить босса компании. Но после того как в 1973 году он занял пост руководителя всего химического и металлургического направления GE (с оборотом \$2 млрд., штатом в 46 тыс. рабочих и 44 заводами в восьми странах), к заявлениям амбициозного менеджера все стали относиться серьезно. В 1981 году мечта Уэлча сбылась: он занял кабинет главы General Electric и начал перестраивать гигантскую корпорацию в соответствии со своей бизнес-философией [43].

К тому времени в GE работало 404 тыс. сотрудников, а капитализация компании оценивалась в \$25 млрд. Продукция GE, начиная от бытовых электророзеток и кончая оборудованием АЭС, приносила компании \$1,5 млрд. дохода в год.

В то время компания работала неплохо. Журнал Fortune признал General Electric компанией с самой эффективной системой управления в США, а Рега Джонса, предшественника Джека Уэлча, – самым лучшим генеральным директором. Однако продукция компании не пользовалась достаточным спросом. В условиях всемирного экономического кризиса реальную угрозу представляли японские производители, в распоряжении которых были новые производственные системы типа «бережливое производство».

В 1980-х годах, понимая, что без коренных изменений невозможно составить достойную конкуренцию мировым производителям, Уэлч заявил, что General Electric выйдет на лидирующие позиции, а, следовательно, нужно избавиться от семидесяти нерентабельных подразделений. Основное внимание уделялось сфере обслуживания: корпорация открыла 1000 новых предприятий.

Но это было только начало. Затем Джек Уэлч передал полномочия отдельным подразделениям компании, сделав таким образом первый шаг к децентрализации. Сложная иерархия управления канула в Лету. Подготавливая своих подчиненных к борьбе с бюрократией, Уэлч убеждал: «Боритесь с ней. Возненавидьте ее. Сокрушите ее».

Примерно 200 тысяч сотрудников General Electric были уволены, и компания сэкономила более 6 миллиардов долларов. СМИ прозвали Уэлча Нейтронным Джеком. К концу 1980-х годов, доказав, что ему под силу разорвать компанию на части, Уэлч перешел ко второму этапу своей программы – модернизации корпорации в соответствии с требованиями XXI века.

Стремясь поощрить обмен новаторскими идеями, он поклялся создать организацию «без границ»: «Сломайте стены, которые разделяют нас изнутри и мешают нам взаимодействовать с нашими основными компонентами снаружи» [49]. В эпоху «до Уэлча» сотрудники, у которых были хорошие идеи, откладывали их в долгий ящик. Теперь им предложат поделиться своими идеями, а наша культура будет гарантией того, что они получат заслуженную благодарность».

Чтобы объединить сотрудников, Джек Уэлч использовал для управления их поведением корпоративные ценности (известно, что он носил с собой листок с изложенными на нем корпоративными ценностями). В середине 1990-х годов велась борьба за качество, и Уэлч ввел так называемую концепцию «Шесть Сигм», разработанную в 1985 году представителями компании Motorola.

«Шесть Сигм» – это статистический термин, относящийся к продуктам, которые по показателям совершенны на 99,9998%. Концепция реализуется путем проведения строгих измерений и проверок для получения результатов. Уэлч позаботился о том, чтобы внедрение концепции «Шесть Сигм» осуществлялось при стопроцентной поддержке руководства. В

результате в период с 1995-го по 1999 год рентабельность возросла на 3% [43].

Насколько успешным было правление Джека Уэлча, свидетельствует ряд показателей. Например, с 1981-го по 1999 год цена акции корпорации General Electric возросла с 4 до 133 долларов (с учетом того, что компания четыре раза производила выпуск новых акций). Начиная с 1980 года средний уровень общей доходности акций General Electric оставался на уровне 27%, и в течение ста кварталов подряд доход компании от постоянных операций постепенно увеличивался.

Акции General Electric, стоившие 10 тысяч долларов в марте 1981 года, после реинвестирования в конце 1999 года стоили 640 тысяч долларов. В течение того же периода объем продаж корпорации вырос с 27,2 миллиона долларов до 10,7 миллиарда долларов. Неудивительно, что в 1999 году корпорация General Electric оказалась второй в списке самых рентабельных компаний мира.

Три этапа развития по системе Уэлча – ликвидация, создание и качество – полностью изменили General Electric, так что Джека Уэлча можно по праву назвать образцовым генеральным директором своего поколения. У него есть и критики (это неизбежно), которые указывают на размер корпоративных зарплат, отчеты компании о загрязнении окружающей среды, большое количество увольнений и отсутствие лояльности к организации.

Но трудно не согласиться с тем, что Джек Уэлч добился положительных изменений там, где они были действительно нужны. Он останется в истории как один из самых значимых корпоративных руководителей XX столетия.

3.4 Карьерный путь Владимира Лисина (Новолипецкий металлургический комбинат)

Имя этого человека не так уж часто мелькает в СМИ. Владимир Лисин – миллиардер с многолетним стажем – старается лишний раз не светиться и очень бережно охраняет свою личную жизнь от посторонних взоров. К тому же, человек спокойный и флегматичный, он не вмешивается в громкие скандалы, а конфликты пытается разрешать тихо и мирным путем. А между тем о жизни Лисина есть что рассказать. В 2010-2011 годах он являлся самым богатым человеком РФ, а сегодня входит в десятку. Размеры его «империи» просто необъятны. Лисин Владимир живет в дорогом замке в Шотландии, а в России у него есть пристанище – «Лисья нора», где он занимается любимым делом.

Владимир Сергеевич Лисин родился 7 мая 1956 года в городе Иваново. Доктор технических и экономических наук, профессор кафедры проблем рынка и хозяйственного механизма Академии народного хозяйства при правительстве РФ. Является лауреатом премии Совета министров СССР в области науки и техники, вице-президент Международного союза металлургов и почетный металлург России [9].

Его карьера началась в 1975 году в объединении "Южкузбассуголь", где его он получило должность электрослесаря. Уже в 1979 году Лисин окончил специальность «Инженер-металлург» в Сибирском металлургическом институте. После окончания учебы он продолжил свою карьеру, но уже в НПО "Тулачермет". Там он начал работать сталеваром, затем стал оператором установки непрерывной разливки стали, далее вырос до начальника смены, начальника участка и в итоге стал заместителем начальника цеха. А в 1984 году он окончил аспирантуру Украинского НИИ металлургии.

В Казахстане Владимир Лисин работал с 1986 года. В Карагандинском металлургическом комбинате он сначала был заместителем главного инженера, а потом заместителем генерального директора Олега Сосковца.

Согласно некоторым данным, в Москву Лисин перебрался в 1992 году. Там он познакомился с Сэмом Кислиным – американским бизнесменом

советского происхождения. Его компания Trans Commodities поставляла на российские металлургические заводы сырье. Лисин смог решить некоторые проблемы Лисина, что послужило основой для их дальнейшего сотрудничества. По сведениям СМИ, именно Лисин и Кислин первыми начали широко применять толлинг.

В том же 1992 году Лисину удалось войти в состав совета директоров АО «Саянский алюминиевый завод». В 1992-1993 годах он был председателем, но затем покинул этот пост и оставался членом совета по 1997 год включительно. В 1993 году в группе Trans World Group (TWG) братьев Черных и британца Дэвида Рубена Лисин получил статус партнера и вошел в советы директоров Новокузнецкого алюминиевого завода, Красноярского, Новолипецкого и Магнитогорского металлургических комбинатов как представитель TWG. В 1994 году Лисин окончил Академию народного хозяйства и был избран председателем совета директоров САЗа. Помимо этого, Лисин был снова избран в состав совета директоров Новолипецкого металлургического комбината, но уже в качестве представителя эксклюзивного трейдера НЛМК компании «Интерметалл» [17].

В 1996 году Лисин окончил докторантуру Московского института стали и сплавов. В том же году он решился на разрыв с TWG. Лисин приобрел часть акций Новолипецкого комбината и достиг договоренности с Владимиром Потаниным, который управлял частью акций НЛМК. Договоренность была относительно того, как он будет выкупать остальные акции. Лисин создал собственную офшорную фирму для продажи металла на экспорт и перевел все финансовые потоки НЛМК на собственную компанию Worslade Trading, которую зарегистрировал в Ирландии.

В 1998 году Лисин избрали председателем совета директоров ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» и с тех пор он был неоднократно переизбран на этот пост. По сведениям журнала Forbes, именно в 1998 году Лисин сотрудничал с иностранными компаниями,

владевшими акциями НЛМК и в итоге, после покупки у них ценных бумаг, пакет Лисина вырос до 63%. С его стороны были попытки договориться с TWG, однако группа продала свои акции Потанину, а не ему [17]. Как раз в 1999 и 2000 годах Потанин вел так называемую корпоративную войну против Лисина. Адвокаты «Интерроса» оспаривали продажу непрофильного актива НЛМК – завода холодильников «Стинол» (Stinol). Кроме того, вскоре на комбинат пришли аудиторы Счетной палаты России, однако все открытия аудиторов относились к тому времени, когда Лисин еще не возглавлял совет директоров предприятия и они не имели никаких последствий для бизнесмена. Лисин же вскоре предпринял контратаку. Он выкупил пакет ценных бумаг «Норильского никеля» (главного актива Потанина). Тем самым, в 2001 году Потанин продал акции НЛМК Лисину и с того времени под управлением Лисина находилось около 97% акций одного из крупнейших в России сталелитейного предприятия.

В ноябре 2000 года Лисин был избран в состав правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

В апреле 2001 года Лисиным было основано издание «Газета», которое сам называл своим главным социальным проектом. По сведениям Forbes, «Газета» не приносила бизнесмену никакой прибыли. Сам Лисин заявлял, что рад был создать независимое средство массовой информации и ничего другого ему от «Газеты не нужно». Позже, в 2009 году, Лисин купил медиа-холдинг «Объединенные Медиа».

В октябре 2001 Лисин и председатель советов директоров Нижнетагильского металлургического комбината Александр Абрамов подписали договор о создании некоммерческого партнерства «Консорциум «Русская сталь». Для союза «Северсталь» и Магнитогорского металлургического комбината этот консорциум должен был составить серьезную конкуренцию. Президентом-председателем управляющего комитета партнерства стал Лисин.

В июле 2002 года Лисин вошел в совет директоров ГМК «Норильский никель» и начиная с 2003 года интересовался только своим заводом и его репутацией. Им было инвестировано около 30 миллионов в реконструкцию собственной ТЭЦ, а покупка Стойленского горно-обогатительного комбината (ГОКа) обеспечила НЛМК рудой. В 2004 году Лисин приобрел два порта в Санкт-Петербурге и в Туапсе, которые позволили ему бесперебойно поставлять металл на экспорт. В результате Лисин включил их в состав зарегистрированного в Нидерландах Universal Cargo Logistics Holding B.V. (UCL Holding) вместе с активами Таганрогского и Туапсинского морских торговых портов, портового терминала в Усть-Луге и крупнейшими российскими речными пароходствами: ОАО «Северо-Западное пароходство», ОАО «Волжское пароходство», ОАО «Волга-Флот Танкер», а также ОАО «Окская судовой верфь».

24 ноября 2005 года Новолипецкий металлургический комбинат объявил о начале road-show по размещению своих ценных бумаг на Лондонской фондовой бирже – презентации выпуска ценных бумаг, при которой эмитент приезжает к крупному инвестору и рассказывает о предлагаемых бумагах. Тогда впервые и была указана доля акционеров НЛМК. Доля акций, принадлежавших Лисину, оказалась равна 89,85%. Исходя из котировок на момент объявления, стоимость этой доли составляла \$7,9 миллиарда.

В марте 2008 года русская версия журнала Forbes оценивала состояние Лисина в \$20,3 миллиарда долларов. Однако начавшийся осенью 2008 года мировой кризис нанес по нему серьезный удар. В апреле 2009 года Forbes оценил его состояние в \$5,2 миллиарда – пятое место среди российских миллиардеров. А в феврале 2010 года «Финанс» назвал Лисина самым богатым человеком в России с состоянием в \$18,8 миллиардов. В апреле того же года Лисин возглавил список богатейших бизнесменов России по версии русского Forbes, который оценил его состояние в \$15,8 миллиардов [9].

3.5 История успеха Джека Ма (Alibaba, Taobao)

Джек Ма, основатель и председатель совета директоров Alibaba – самый богатый человек в Китае. Компания, которую он возглавляет, в прошлом году провела крупнейшее IPO в истории. Состояние Ма можно оценить в \$25 млрд. Ему принадлежит доля в 7,8% акций в Alibaba и приблизительно 50% акций в платежной системе Alipay [5].

Биография Ма можно охарактеризовать как историю «из грязи в князи». Ма вырос в китайской провинции, в бедной семье. Он дважды проваливал экзамены в институт, долго не мог устроиться на работу. Ему даже отказали в KFC. Но успеха Джек Ма смог добиться позже, основав интернет-компанию Alibaba.

Джек Ма (настоящее имя – Ма Юнь) родился 15 октября 1964 года в городе Ханчжоу в юго-восточном Китае. Помимо него, в семье были еще двое детей – старший брат и младшая сестра. Родители были бедняками, а их детство пришлось на время изоляции КНР от Запада [31].

В связи с отсутствием денег и связей, единственным способом для Ма выбиться в люди было получение образования. Закончив школу, он решил поступать в институт, но дважды проваливал экзамены. Наконец, после упорной подготовки он смог поступить в Педагогический институт Ханчжоу. В 1988 году он получил диплом и принялся искать работу.

Больше десяти раз ему отказывали в устройстве на работу. Он даже пытался попасть на работу в KFC, но даже и там он не получил работу. Он продолжал поиски до тех пор, пока он не получил должность преподавателя английского языка. Оказалось, что Ма – прирожденный педагог. Он полюбил свою работу в местном университете, несмотря на то что зарабатывал он всего 12 долларов в месяц.

Ма впервые столкнулся с интернетом во время поездки в США в 1995 году. До тех пор у него не было опыта работы с компьютерами, не говоря уже о программировании. Ма подрабатывал переводчиком и сопровождал

китайскую бизнес-делегацию. Первым поисковым запросом, который он сделал было слово «пиво», и он был крайне удивлен, когда в результатах поиска не нашлось пива китайского производства. Именно это подтолкнуло его основать у себя на родине интернет-компанию.

Первые две попытки не принесли Ма успеха. Однако спустя четыре года ему удастся собрать в своей квартире компанию из 18 знакомых и друзей и убедить их сделать вложение в его собственные проект торговой площадке в формате онлайн под названием «Alibaba». Сайт должен был дать поставщикам размещать предложения товаров, которые уже потребитель может приобрести напрямую.

В скором времени, данный сервис привлек участников со всех уголков мира. Уже в октябре 1999 года компания смогла получить инвестиции в размере \$5 млн от банка Goldman Sachs и \$20 млн от SoftBank – японской телекоммуникационной компании, инвестора в технологические проекты [13].

На сегодняшний момент, Alibaba.com – это 18 миллионов пользователей (мелкие и средние компании, которые торгуют друг с другом) на англоязычном сайте и 44 миллиона – в Китае. Электронную империю Джека Ма можно оценить в \$20 миллиардов, а сам он – в \$1,6 миллиардов.

Однако сам Джек считает, что это не мает делать его национальным героем. Изначально компанию Alibaba он задумывал как интернет-источник для мелких производителей, ищущих иностранных клиентов. Но число пользователей росло так же быстро, как и расходы, а прибыли от продаж программного обеспечения были минимальными.

Джека Ма отличает чувство юмора, которое никогда не покидало его. Так, например, Ма устроил вечеринку в офисе, раздав сотрудникам по флакончику разноцветного аэрозоля-серпантина в тот день, когда компания перестала быть убыточной и принесла первую прибыль. В качестве другого примера можно привести начало 2000-х, когда компания решила запустить проект Taobao – китайский аналог eBay. Во время перерывов он учил

сотрудников стоять на руках, чтобы поддерживать работоспособность команды.

В 2005 году Yahoo инвестировала в Alibaba \$1 млрд в обмен на 40% акций компании. Тогда компания только пыталась обойти eBay на территории Китая. Вложение стало огромной выгодой и для Yahoo, которая позже заработала около \$10 млрд в ходе IPO Alibaba.

Ма решил сложить с себя обязанности генерального директора в 2013 году, оставшись только председателем совета директоров компании. 19 сентября 2014 года Alibaba провела IPO. Первичное размещение имело оценку компании в \$169 млрд и стало крупнейшим предложением в истории Нью-Йоркской фондовой биржи. Это и сделало Ма самым богатым человеком в Китае с состоянием в \$25 млрд [5].

IPO превратило Ма в человека более чем обеспеченного, но он не стал делать экстравагантные покупки и по-прежнему ведет себя скромно. У него обычные хобби: он любит читать и писать рассказы о кунг-фу, играть в покер, медитировать и заниматься традиционной оздоровительной гимнастикой, происходящей из боевого искусства – тайцзицюань. Он пропагандирует его вместе с актером Джетом Ли, а во всех поездках его сопровождает личный тренер.

Сейчас у Таобао 110 миллионов посетителей в месяц. Компания является монополистом на рынке онлайн-торговли между частными лицами. Таобао по-прежнему выставляет товары на продажу бесплатно, а деньги приносит реклама в поисковой выдаче и на страницах товаров.

3.6 Модель управления карьерой лидера

Для многих проблема развития лидерских качеств кажется надуманной. По их мнению, лидерство – это дар, дающийся человеку от природы, и либо он есть, либо его нет и никогда не будет. Однако существует по крайней мере три возражения. Во-первых, западные компании уже

десятилетиями успешно развивают и воспитывают лидеров. Во–вторых, никто не рождается лидером. Бывают люди с такими задатками, но, чтобы превратиться в настоящих лидеров, им необходимо развивать свой потенциал и карьеру, и тут не обойтись без специальных знаний и навыков, а также соответствующего опыта. И в–третьих: если ознакомиться с биографией лидеров, то станет ясно, что для многих из них характерны определенные этапы развития карьеры, которые можно объединить в единую модель.

Модель – это система, чье предназначение заключается в представлении определенных аспектов реального процесса. В теории менеджмента существует обобщенная модель развития карьеры управленца.

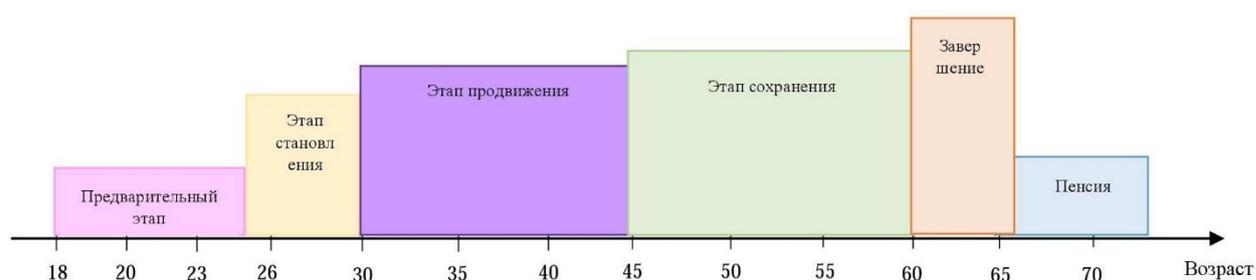


Рисунок 9 – Этапы развития карьеры управленца

На основе этих данных проведем анализ моделей управления карьерой лидеров в России, Китае и США.

3.6.1 Модель развития карьеры на примере российских лидеров

Средний возраст руководителей российских компаний – 50 лет. Если сопоставить возраст со средним стажем работы в должности, который составляет около 6,3 года, то получим, что в России в среднем человек становится руководителем мегакомпании в 43 года. И это лишь в среднем, в реальности же многие руководители получают такие назначения и до 40 лет. Руководить компанией – это финал длинного пути, и в России этот путь лидеры проходят быстрее.

Рассмотрим этапы развития карьеры на примере российских лидеров.

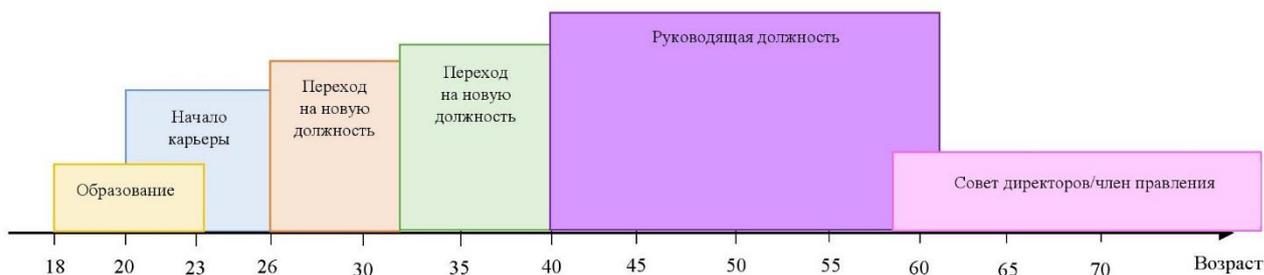


Рисунок 10 – Модель карьеры российского лидера

Предварительный этап карьеры включает учебу в школе, среднее и высшее образование. В России образование в области менеджмента имеют лишь 5% первых лиц из топ-500. Результаты ожидаемые: в России на первые позиции попадают чаще всего производственники и финансисты, а вот бизнес-школы заканчивать совершенно не обязательно. Многие лидеры компаний и вовсе не имеют законченное высшее образование, однако это не помешало им добиться высоких позиций.

Этап становления карьеры подразумевает освоение выбранной профессии. Сегодня руководители компаний не работают в той отрасли, которая стала полем для их профессионального старта, причем большинство покинуло ее уже давно. Нынешнее поколение лидеров начинает трудовую жизнь еще во время учебы. Главной причиной для раннего начала трудовой деятельности чаще всего была нехватка денег на жизнь.

Так, например, президент компании «Евросеть» Александр Малис уверен, что начинать работать надо так рано, как это только представляется возможным. Иначе, окончив вуз, молодой человек просто не будет понимать, чего на самом деле стоит труд и откуда берутся деньги.

Того же мнения придерживается и Руслан Ильясов, который в 1992 г. в 30-летнем возрасте стал директором по персоналу завода Coca-Cola в России, а ныне входит в совет директоров банка «Ак барс». Он не имел возможности работать в раннем возрасте, поскольку в 17 лет поступил в Военный институт иностранных языков (ныне – Военный университет

Министерства обороны), а затем служил армии. По мнению Ильясова, молодой человек не сможет стать хорошим руководителем и лидером, если не начнет карьеру с рядовых работников. Иначе не сможет понять тех, кем ему предстоит управлять.

На этапе продвижения идет процесс роста квалификации, продвижения по карьерной лестнице. Отличительная черта российского лидера – это частая смена должностей и компаний. Каждые два-три года он переходит на новое место. Российский лидер делает намного больше внешних перемещений по сравнению западными коллегами. Среди опрошенных российских управленцев таких всего 3%, а среди зарубежных – 15%, по данным «Сколково».

Одна из причин частой смены компаний в том, что российский работодатель не умеет выстраивать карьерную лестницу в фирме. Для российского рынка более стандартной является ситуация достижения топовой позиции за счет перехода на новое место работы с новыми проектами.

Проанализировав этап завершения карьеры, можно сделать вывод, что, достигнув пенсионного возраста, мало кто окончательно перестает работать. Лидеры компаний завершают карьеру по-разному – часто совершенно неожиданно. Многие договариваются остаться в компании – с новыми обязанностями и графиком. Другой альтернативой может стать контрактная работа. Подобные договоренности предполагают выгоду как для пенсионера (он получает дополнительный доход и возможность оставаться в компании), так и для организации (она не теряет специалиста).

Наконец, самый верный способ выйти из оперативного управления и не потерять компанию – совет директоров. Это орган коллегиального управления бизнесом, где качество принимаемых решений на 75% зависит от технологий выработки и только на 25% от состава участников. Чаще всего российские лидеры выбирают именно его и продолжают влиять на развитие компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что российские лидеры – это молодые карьеристы, которые достигают профессионализма путем достаточно частой смены вида деятельности и должности.

3.6.2 Модель развития карьеры на примере американских лидеров

Средний возраст американских руководителей – 50 лет. Если посмотреть на возраст CEO компаний рейтинга Standart & Poors 500, можно четко увидеть промежуток оптимального возраста. Согласно исследованию хедхантинговой компании Spencer Stuart, нашлось только 5% руководителей моложе 47 лет и 1,2% старше 72.

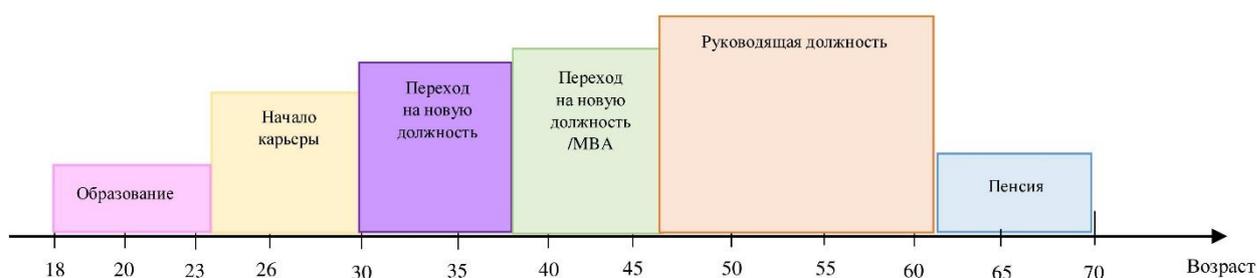


Рисунок 11 – Модель карьеры американского лидера

На предварительном этапе карьеры американские лидеры посвящают свое время получению образования. Каждый лидер имеет сильную академическую подготовку, которая помогла им развить дисциплину, изобретательность и аналитические способности.

Многие руководители имеют степень по бизнесу. Однако следует учесть, что степень может быть в области экономики, менеджмента, финансов или другой бизнес-дисциплины. Примерно половина американских руководителей получила степень MBA. Так, например, Ларри Пейдж, соучредитель и генеральный директор компании Google имеет степень бакалавра в области машиностроения и степень магистра в области компьютерных наук. А Марк Паркер, президент и главный исполнительный директор Nike имеет степень бакалавра в области политологии.

Тем не менее, среди американских лидеров компаний есть те, которые занимают руководящие должности, не имея высшего образования. В качестве примера можно привести таких известных управленцев, как Ричард Брэнсон (основатель и генеральный директор корпорации Virgin) и Билл Гейтс (соучредитель и бывший исполнительный директор и председатель компании Microsoft).

Этап становления карьеры американского лидера значительно отличается от этапа российского коллеги. Самым перспективным способом занять руководящую должность является рост внутри компании. Главное – это занять одну из руководящих позиций, пусть не среди менеджмента высшего звена, но «недалеко» от этого уровня. При этом очень важно заниматься реальными бизнес-задачами, которые влияют на получение прибыли, и идти по карьерной лестнице быстрыми темпами.

Также часто кратчайшим путем является основание стартапа, который эта компания потом купит. CEO и руководители новоприобретенного стартапа, как правило, получают высокие должности и отвечают за действительно важные сферы деятельности. С полученных таким образом позиций до вершины остается сделать всего шаг или два. Однако, пройти этот путь, находясь внутри одной организации, будет гораздо сложнее, и это займет больше времени – а скорость продвижения по службе здесь очень важна. Кроме того, если человеку удастся достичь таких высот, даже если он не станет CEO своей «родной» компании, его наверняка позовут возглавить какой-либо другой проект. В качестве примера такого лидера можно привести Мариссу Майер, которая много лет отработала в Google, а затем возглавила Yahoo.

На этапе завершения карьеры, руководители часто уходят на пенсию «постепенно», сокращая рабочие часы и передавая знания и ответственность преемникам. Для многих лидеров уход на пенсию – это возможность уделить время себе. Они могут посвятить себя путешествиям, хобби, семье. Однако

некоторые могут захотеть остаться на плаву и в конце концов возвращаются в профессию, став коучем для молодых менеджеров.

Таким образом можно сделать вывод, что американский лидер – это чаще всего человек средних лет, который дошел до топовой позиции в компании посредством основания стартапа либо пройдя все этапы роста внутри одной компании. Отличительной чертой будет являться наличие академического образования и амбиций.

3.6.3 Модель развития карьеры на примере китайских лидеров

В основе китайской традиционной культуры лежит уважение к старшим по возрасту, признание их мудрости и ценности их жизненного опыта. Если в России руководителями крупных компаний являются, как правило, люди среднего возраста, то в Китае, по последним статистическим данным, средний возраст руководителя составляет 54 года. Сопоставив возраст со средним стажем работы в должности, то можно сделать вывод, что занимать руководящие должности китайские лидеры начинают в 47-50 лет.

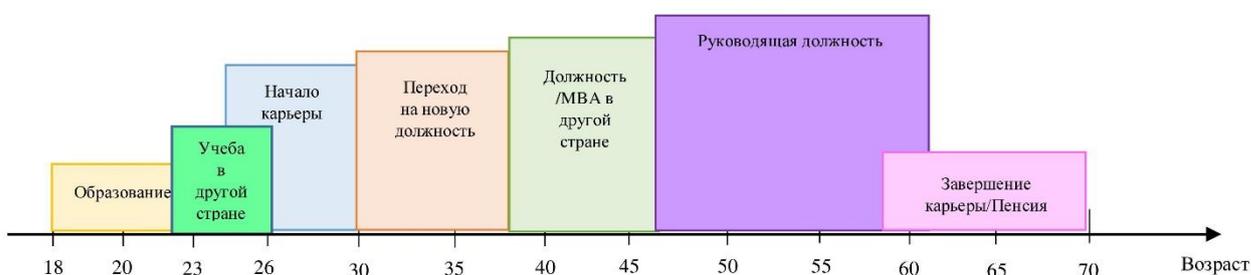


Рисунок 12 – Модель карьеры китайского лидера

Предварительный этап развития карьеры безусловно является самым важным для китайского лидера. Из-за безумно высокого уровня конкуренции, китайские управленцы учатся как проклятые. Помимо основного образования, люди часто идут получать вторую и третью МВА. Делается это по причине того, что бизнес-школа в Китае – это прежде всего элитарный клуб, где общаются и заводят связи. Также китайская система образования делает больший упор на теоретические знания, поэтому

практику китайские лидеры получают непосредственно в рамках бизнес-школ.

Этап становления карьеры китайского управленца можно охарактеризовать следующим образом. С одной стороны, данный этап ничем не отличается от американского. Рост внутри компании – это самым перспективным способом занять руководящую должность в компании. В целом китайские специалисты предпочитают отечественные компании международным. В их предпочтениях есть логика: у одаренного сотрудника есть все шансы очень быстрого карьерного роста. В среднем китайский специалист может вырасти от стажера до CEO за 15 лет, в то время как за пределами Китая этот срок составляет в среднем 25 лет.

Кроме того, все чаще китайские компании предъявляют к топ-менеджерам ряд требований, необходимых для дальнейшего карьерного продвижения. В числе этих требований – одно или несколько назначений за пределами Китая. Государственные компании также перенимают эту практику и все чаще отправляют своих сотрудников в другие страны. Но есть и такие китайские руководители, кто работу за пределами Китая воспринимает как долгосрочную инвестицию в собственную карьеру. Они убеждены, что этот глобальный опыт окупится впоследствии.

Этап завершения карьеры в большей степени похожа на американскую. С одной стороны, они передают знания и ответственность преемникам. Однако особенность китайской экономики еще и в том, что долгое время власти этой страны регулировали рождаемость, проводя политику «Одна семья – один ребенок». Так что выбора у китайских бизнесменов часто нет: возможный наследник всего один. И если преемник не готов брать на себя ответственность, то тогда китайские лидеры переходят к альтернативному варианту – передаче управления бизнес-предприятиями внешним управленцам и использование модели фонда прямых инвестиций.

Также модель развития карьеры лидеров Китая отличается в первую очередь обязательное требование наличия опыта работы в международной

организации, а также средний возраст руководителей, который значительно отличается от российских и американских коллег. Можно сделать вывод, что на модель развития карьеры лидера, помимо различных факторов, сильное влияние имеет национальные особенности страны.

3.6.4 Модель управления карьерой лидера

Карьера руководителя зависит от многих факторов: образования, востребованности его профессии, связей, области деятельности (бизнес, государственная служба, творческая или научная сфера) и даже от счастливого случая. Но основными факторами, определяющими успешное карьерное продвижение, являются таланты и компетенции самого менеджера. для построения модели управления карьерой руководителя, сравним модели карьеры лидеров разных стран на примере Америки, России и Китая.

В России пост гендиректора не боятся доверять более молодым людям. Средний возраст российского управленца, назначенного в 2016 г., – 46,5 года, что на семь лет меньше, чем в среднем по миру. Но если в целом по миру работодатели ценят международный опыт – 45% глобальных компаний нанимали в 2016 г. гендиректоров с опытом работы в других странах, – то в России международный опыт есть лишь у каждого пятого назначенца.

Молодые руководители больше соответствуют потребностям бизнеса и быстрее перестраиваются в изменяющихся условиях рынка.

По мнению экспертов, у руководителей этого возраста зачастую присутствует определенный набор качеств и навыков (естественно, с определенными оговорками, но тенденцию они прослеживают). Поскольку многие из них с более раннего возраста стали работать с компьютером, они более технически подкованы. Они больше времени и внимания уделяют поиску и удержанию молодых талантливых сотрудников, а также сфокусированы на том, чтобы создать как можно больше продуктов и

сервисов, которые заинтересуют представителей следующего поколения. Кроме того, многие руководители моложе предпочитают более плоскую структуру управления в компании, что позволяет им быстрее принимать решения. Также есть тренд уменьшения количества уровней управления.

Средний стаж пребывания в должности первых лиц российского топ-100 – 6,3 года, в то время как в мире – 5,2. Разница не велика, но на большой выборке она имеет значение. Ротируют в России первых лиц чуть реже, чем в мире. Получается, что большинство первых лиц остается на своих местах. В мире ориентируются на более зрелых руководителей, но чаще их меняют. Вероятно, в России больше ценится лояльность, принадлежность человека к «своим», выросшим в этой компании. В мире же в большей мере предпочитают опытных «чужаков» с рынка.

Главный управленческий навык топ-менеджера – это гибкость и способность учиться. Российским менеджерам не хватает предметного знания отрасли, они не сильны в операционном управлении. Западный менеджер заметно обгоняет российского в маркетинге, продажах и мягких навыках. Если пять лет назад 70% наших требований к нанимаемым руководителям приходилось на предметные знания, а 30% – на навыки коммуникации.

Самые перспективные навыки для высшего менеджмента в России – умение работать на развивающихся рынках, предпринимательский подход к управлению, умение сплотить команду.

Сравнив карьерные модели лидеров разных стран и культур, можно сделать вывод, что «слабыми местами» отечественной модели развития карьеры лидера является недостаточный уровень образования. Поэтому дадим несколько рекомендаций по управлению карьерой:

- 1) обязательное планирование карьеры лидера. Получение высоких должностей не может быть спонтанным, поэтому составление личного плана развития карьеры, поможет понять, необходимо ли повышать квалификацию, проходить курсы или улучшать навыки. Планированием карьеры должен

заниматься либо специалист службы управления персоналом, либо руководитель или наставник. При этом инициатива составления карьерного плана в первую очередь должна исходить от самого сотрудника;

2) новая должность, новые проекты – каждые два года/пять лет. Если сотрудник занимает должность менеджера среднего звена или руководителя, или директора направления, каждые два года ему необходимо менять направление деятельности. Если сотрудник является президентом компании, генеральным директором – через пять лет все равно надо менять профессиональную деятельность.

Если сотрудник остается на одной позиции долгое время, то он становится менее эффективным, из-за шаблонности выполняемой работы. Также смена должности необходима для развития, потому что за пять-семь лет работы теряются не только практические, но и теоретические знания;

3) необходимо подтягивать слабые стороны. Причем, это можно делать как через курсы, так и второе высшее образование, связанное с управлением. Обучение даст не только необходимые знания, но и повысит самооценку. Способность учиться – одно из лучших качеств лидера. Поисковая активность и тяга к знаниям необходимая черта современного лидера. Часто случается, что человек, занимающий управленческую позицию, обладает ограниченным временем на подобное обучение, тогда ему лучше выбрать десяток книг, которые помогут ему в его сфере, но главное – читать каждый день.

Конкретного маршрутного листа развития и управления карьеры у лидера не существует. Понятно, что больше шансов у тех специалистов, которые действительно попробовали себя в нескольких сферах, поучаствовали в основных бизнес-процессах компании. Необходимо хорошо знать продукт организации, клиентов и потенциальную аудиторию, видеть пути развития предприятия. Не важно, из какого департамента в какой лидер будет двигаться. Главное – проявить большую настойчивость и целеустремленность в достижении поставленных целей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3AM5A	Ваняшиной Елене Александровне

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Анализ минимальных программ, советуемых требованиям корпоративной социальной Ответственности.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Годовые отчеты компании, отчеты о социальной ответственности предприятия.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры; - системы организации труда; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спонсорство и корпоративная благотворительность; - взаимодействие с местным сообществом; - содействие охране окружающей среды.
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; 	<p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>

- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры организации; структура программ КСО; затраты на мероприятия КСО.

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ваняшина Елена Александровна		

4 Корпоративная социальная ответственность компании Google

Сегодня корпоративно социальная ответственность – это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между бизнесом, потребителями и властью, цель которого – способствовать благу всего общества.

В современном мире известно большое количество западных компаний, которые являются проводниками принципов корпоративной социальной ответственности, декларирующими добровольное участие в оздоровлении природы и защите окружающей среды.

Для многих людей, Google – это корпорация, которая работает на «благо». Поисковый гигант сделал агрессивные шаги по нескольким направлениям, но каждое усилие принесло компании свои результаты.

Стейкхолдеры компании Google разнообразны из-за огромного количества продуктов компании. Ассортимент включает в себя такие продукты, как поисковик Google, а также последние продукты – Google Glass и Google + , оптоволоконный Интернет и кабельное телевидение.

Чтобы сохранить свое лидерство, компания Google должна учитывать интересы стейкхолдеров посредством соответствующей корпоративной социальной ответственности.

Стейкхолдеры Google влияют на стратегическое направление компании. Это влияние проявляется в политике КСО и программах, которые применяются в компании.

Google рассматривает следующих наиболее важных стейкхолдеров:

Таблица 13 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Правительство
Сотрудники	Рекламодатели

Продолжение таблицы 13

Инвесторы	Благотворительные организации и фонды
Партнеры	Экологические организации
	Местные жители

Потребителями являются физические лица и организации, использующие продукты компании Google. Например, потребителями являются люди, которые используют поисковых систем Google и Chrome. Данный стейкхолдер является важным для компании, поскольку их поведение определяет популярность компании.

Работники имеют второй приоритет среди заинтересованных сторон компании Google. Им интересны денежные компенсации и полезный опыт работы. Например, многие люди хотят работать в Google, потому что компания воспринимается как одна из лучших фирм в мире. Важность данной группы стейкхолдеров заключается в том, что они определяют возможности компании, например, способность быстро внедрять инновации.

Компания работает с правительствами многих стран, потому что его бизнес носит глобальный характер. В качестве стейкхолдеров, правительства заинтересованы в обеспечении соответствия нормативным требованиям компании Google. Они могут разрешить или запретить бизнесу операции Google в своих юрисдикциях.

Поскольку она стала публичной в 2004 году, Google в настоящее время рассматривает инвесторов как основных стейкхолдеров, влияющих на деятельность в рамках КСО, поскольку они определяют наличие капитала, которые предприятие использует в своей деятельности.

Таблица 14 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Делаем жизнь лучше».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Каждый год	Возможность для работников заниматься любимым делом, как на работе, так и в свободное время.

Продолжение таблицы 14

Google.org (Google Foundation)	Благотворительные пожертвования	Правительство/ Благотворительные организации и фонды/ Экологические организации/ Местные жители/ Потребители	С 2005 года по настоящее время	Способствование решению проблем в областях изменения климата, глобального здравоохранения и нищеты.
«Учитываем ваши потребности».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Каждый год	Пакет бонусов, льгот и привилегий компания в зависимости от потребностей конкретного человека.
«Будьте здоровы»	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Каждый год	Сотрудники гугл не тратят время на походы к врачу, они получают квалифицированную медицинскую помощь в полном объеме, не выходя из офиса.
«Путешествуйте без забот».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Каждый год	Сотрудники Google и члены их семей застрахованы от несчастных случаев всегда – даже в отпуске.
«Продолжайте совершенствоваться».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники		Каждому, кто отлично трудится, Google доплачивает 8000 долл. в год на образование
«Экономьте на юридических услугах».	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Каждый год	Сотрудники Google получают бесплатные юридические консультации и значительные скидки на общие юридические услуги (для США).
Jasper Power Project	Социальные инвестиции	Правительство/ Благотворительные организации и фонды/ Экологические организации/ Местные жители	2016-2017 гг.	В процессе реализации данного проекта планируется открыть около 300 временных вакансий, а также 50 постоянных, что является очень важным вкладом в трудоустройство местного населения

Продолжение таблицы 14

Google Grants	Денежные гранты	Правительство/Благотворительные организации и фонды/Партнеры	С 2003 года по настоящее время	Программа, которая позволяет некоммерческим организациям бесплатно размещать рекламу на сайте Google через систему контекстной рекламы Google AdWords
Помощь Green Building Council	Благотворительные пожертвования	Правительство/Благотворительные организации и фонды/Местные жители	2016-2017 года	Улучшение состояния здоровья и благополучия человека путем поддержки дополнительных исследований в сфере здравоохранения
Проекты по солнечной и ветровой энергии	Социальные инвестиции	Правительство/Экологические организации/Местные жители		Снабжения энергией одного из центров обработки данных в Оклахоме.

Основными направлениями КСО американского бизнеса является защита сотрудников компании и окружающей среды. Например, Компания Google подписала долгосрочный контракт на использование экологически чистой энергетики из возобновляемых источников.

Google своим примером призывает к тому, чтобы и другие крупные компании обратили внимание на использование альтернативных источников энергии. Apple и Facebook уже последовали примеру. Кроме всего прочего, прибыль от данных проектов компания направляет на различные образовательные программы и развитие сельских районов.

Стоит обратить внимание на то, что на данный момент компания уже выделила около 1 млрд. долларов на подобные проекты, направленные на разработку возобновляемых источников электроэнергии. Так, например, Google вложил 75 млн. долларов в ветряные электростанции на территории штата Айова, а также около 200 млн. долларов в тexasские ветроэлектростанции.

Таблица 15 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период (2017 г.)
1	Google.org (Google Foundation)	Доллары (\$)	100 млн.	100 млн.
2	Google Grants	Доллары (\$)	330 в день или 10 тыс. в месяц.	120 тыс.
3	Jasper Power Project	Доллары (\$)	12 млн.	6 млн.
4	Программы, направленные на сотрудников компании	Доллары (\$)	3 млн.	3 млн.
5	Помощь Green Building Council	Доллары (\$)	3 млн.	1,5 млн.
6	Проекты по солнечной и ветровой энергии	Доллары (\$)	2,5 млрд.	700 млн.
				ИТОГО: \$ 810,62 млн.

Можно сделать вывод, что корпоративно социальная ответственность компании Google касается многих областей жизни людей. В компании в равной степени развиты и внутренние программы КСО, направленные на мотивацию и создание благоприятных условий для работников компаний, и внешние программы. Поощряются исследования и идеи того, как технологии могут помочь людям в отсталых и слаборазвитых странах, как сделать для них доступными компьютеры и информационные технологии. Google пытается сделать жизнь общества проще, безопаснее и интереснее.

Программы КСО стараются отвечать интересам всех стейкхолдеров. В первую очередь, компания заинтересована в удовлетворении потребностей и интересов таких заинтересованных лиц, как потребители, сотрудники и инвесторы.

Инициатива владельцев Google, как считают специалисты, вызывает некоторое удивление. По их мнению, эта компания еще слишком молода для того, чтобы заниматься столькими отраслями жизни сразу, даже несмотря на свои высокие доходы. Скептики же считают, что тем самым Google хочет получить налоговые льготы, а также распределить часть своей прибыли по новым направлениям собственной деятельности. Тем не менее, данные

мероприятия в рамках КСО дают компании Google следующие преимущества:

- лидирующее место в рейтинге «Топ-100 самых ответственных компаний в разных регионах» с индексом КСО 73,98;
- повышение имиджа организации (образ компании как «престижного работодателя»);
- укрепление позиций компании;
- дополнительного информирования о работе в СМИ;
- повышение инвестиционной привлекательности компании.

Подводя итоги, стоит сказать, что публичная компания Google – одна из наиболее быстроразвивающихся компаний, которая следит за своей репутацией, жизнью, здоровьем и досугом своих сотрудников. А также Google активно осуществляет многие проекты по улучшению жизни всех людей нашего общества.

Заключение

Притягательность темы для исследователей, менеджеров и всего общества, а также динамичная природа лидерства обеспечивают непрерывное совершенствование знаний в данной области исследований.

Сейчас Россия находится в состоянии перемен и терпит постоянные изменения в социальной, политической, экономической и др. областях. Например, либерализация бизнеса, которая включает в себя уменьшение государственного контроля, различного рода поощрения малых предпринимателей, расширение рамок деятельности бизнеса. И в настоящее время, в период реорганизации и развития общества, люди имеют шанс самостоятельно выбрать и построить результативную жизненную стратегию. За многообразием и трудностью изменений, протекающих в России, стоит важная задача, заключающаяся в том, чтобы выявить характер и степень взаимосвязанности удачного построения карьеры и рождения новой общественной культуры, а также что оказывает воздействие на модель развития карьерного роста, в частности у руководителей. Передвижение по карьерной лестнице руководителя, как и любую другую деятельность человека, нужно контролировать и регулировать.

Цель дипломной работы заключалась в исследовании модели управления карьерой лидера на основе международного и отечественного опыта

В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) были проанализированы теоретические основы развития карьеры;
- 2) проанализированы особенности различных теорий лидерства;
- 3) проанализированы различия между понятиями «лидер» и «менеджер»;
- 4) изучены факторы и условия успешного построения карьеры лидеров компаний в России и за рубежом;

5) разработаны рекомендации по управлению карьерой лидера на основе международного опыта.

На основании проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1) в настоящее время мир нуждается в лидерах. Это является причиной того, что лидерство остается темой и объектом серьезных научных исследований;

2) несмотря на то, что за относительно небольшое время было сделано много предположений, феномен лидерства еще будет привлекать внимание исследователей различных наук, в том числе и менеджмента;

3) менеджер и лидер в современной организации не идентичны. Так, например, менеджер в своем построении отношений с подчиненными и влиянии на их работу полагается исключительно на должностную основу власти и на питающие ее источники. В тоже время лидерство большей степени основывается на процессе социального воздействия, взаимодействия в организации;

4) одно из главных отличий лидерства в российской компании от зарубежной заключается в диаметрально противоположной ориентации: так, например, российские руководители ориентируются на достижение определенной цели, в то время как американские руководители концентрируют внимание на взаимоотношениях;

5) эффективность лидерства в первую очередь связана со способностью лидеров руководить межличностной и организационной коммуникацией, воздействовать на ее характер;

6) лидерами не рождаются. Бывают люди с такими задатками, но, чтобы превратиться в настоящих лидеров, им необходимо развивать свой потенциал и карьеру с помощью специальных знаний и навыков, а также соответствующего опыта;

7) если ознакомиться с биографией лидеров, то станет ясно, что для многих из них характерны определенные этапы развития карьеры, которые можно объединить в единую модель;

8) конкретного маршрутного листа развития и управления карьеры у лидера не существует;

9) в России пост гендиректора не боятся доверять более молодым людям. Средний возраст российского управленца, назначенного в 2016 г., – 46,5 года, что на семь лет меньше, чем в среднем по миру;

10) средний стаж пребывания в должности первых лиц российского топ-100 – 6,3 года, в то время как в мире – 5,2. Разница не велика, но на большой выборке она имеет значение;

11) самые перспективные навыки для высшего менеджмента в России – умение работать на развивающихся рынках, предпринимательский подход к управлению, умение сплотить команду;

12) сравнив карьерные модели лидеров разных стран и культур, можно сделать вывод, что «слабыми местами» отечественной модели развития карьеры лидера является недостаточный уровень образования;

13) российским лидерам не хватает предметного знания отрасли, они не сильны в операционном управлении. Западный лидер заметно обгоняет российского в маркетинге, продажах и мягких навыках.

Были предложены следующие рекомендации:

1) обязательное планирование карьеры лидера. Получение высоких должностей не может быть спонтанным, поэтому составление личного плана развития карьеры, поможет понять, необходимо ли повышать квалификацию, проходить курсы или улучшать навыки. Планированием карьеры должен заниматься либо специалист службы управления персоналом, либо руководитель или наставник. При этом инициатива составления карьерного плана в первую очередь должна исходить от самого сотрудника;

2) новая должность, новые проекты – каждые два года/пять лет. Если сотрудник занимает должность менеджера среднего звена или

руководителя, или директора направления, каждые два года ему необходимо менять направление деятельности. Если сотрудник является президентом компании, генеральным директором – через пять лет все равно надо менять профессиональную деятельность.

Если сотрудник остается на одной позиции долгое время, то он становится менее эффективным, из-за шаблонности выполняемой работы. Также смена должности необходима для развития, потому что за пять-семь лет работы теряются не только практические, но и теоретические знания;

3) необходимо подтягивать слабые стороны. Причем, это можно делать как через курсы, так и второе высшее образование, связанное с управлением. Обучение даст не только необходимые знания, но и повысит самооценку. Способность учиться – одно из лучших качеств лидера. Поисковая активность и тяга к знаниям необходимая черта современного лидера. Часто случается, что человек, занимающий управленческую позицию, обладает ограниченным временем на подобное обучение, тогда ему лучше выбрать десяток книг, которые помогут ему в его сфере, но главное – читать каждый день.

Таким образом, в ходе проведения данного исследования все поставленные задачи были решены в полном объеме и цель была достигнута.

Список публикаций магистранта

1. Ваняшина Е.А. Управление профессиональной карьерой персонала: необходимость и содержание // Экономика и социум. – 2014. – № 2(11). – С. 1074-1079.
2. Ваняшина Е.А. Персональный бренд лидера как инструмент продвижения компании// Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века. – 2016. – С. 73-77.
3. Ваняшина Е.А. Лидерство в эпоху знаний // Сборник материалов III Международной научно-практической конференции «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы». – 2017. – в печати.

Список использованных источников

1. Авдеев П.С. Роли и функции лидера // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 10.
2. Акофф Р. Л., Пурдехнад Дж. Полезно различать менеджера и лидера // Проблемы управления в социальных системах. – 2009. – № 1. – С. 91-94.
3. Алексеенцева-Тимченко Е.С. Новые тренды в способах построения карьеры // Социогуманитарные технологии в методологическом и практическом измерениях. – 2010. – № 5. – С. 82-90.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Байназаров Н. Самый богатый китаец. Биография Джека Ма [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/story/story-ma/> (дата обращения 01.05.2017).
6. Богатырева О.О. Психологические предпосылки карьерного роста // Вопросы психологии. – 2008. – № 3. – С. 92-98.
7. Вергилес Э.В.: Теория лидерства / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2010. – 45 с.
8. Виноградский М.Д., Шканова О.М. Организация труда менеджера: учеб пособие для студентов экономических вузов – М.: Кондор, 2002. – 518 с.
9. Владимир Лисин [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/profile/vladimir-lisin> (дата обращения 01.05.2017).
10. Гиденс Э. Социология. – М.: Едиториал УРСС, 2007. – 632 с
11. Денисова Т.И., Чеснова Е.Н. Феномен лидерства в современном мире // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. – 2015. – № 1(13). – С. 66-72.
12. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
13. Джек Ма (Alibaba): 7 фактов о создателе самой дорогой интернет-компании Азии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.the->

village.ru/village/business/newprof/157407-dzhek-ma-kak-kitayskiy-tsukerberg-prishel-k-samomu-masshtabnomu-tehnologicheskomu-ipo-v-istorii (дата обращения 01.05.2017).

14. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие – Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.

15. Йик, С. Лидерство как отправная точка стратегии / С. Йик, Цун – ян – Сай // Вестника McKinsey. – 2009. – №1. – С. 31-34.

16. История Мариссы Майер: от инженера Google до генерального директора Yahoo [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/p/mayer> (дата обращения 01.05.2017).

17. История Успеха Владимира Лисина [Электронный ресурс]. URL: <http://constructorus.ru/istorii-uspeha/vladimir-lisin.html> (дата обращения 01.05.2017).

18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: Инфра-М, 2000. – 512 с.

19. Кисляк А. Принципиальные различия понятий «менеджер» и «лидер» на примере Pixar animation studios // Студенческий научный форум. – 2014. – № 6. – с.20-27.

20. Клейменова А. Е. Концептуальное обоснование понятия лидерство // Аналитика культурологии. – 2014. – № 29. – С. 30-36.

21. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М.: УЦ Перспектива, 1997. – 288с.

22. Лехтянская Л. В. Роль лидера в организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 34. – С. 20-26.

23. Лучкив О. Личный бренд нужен только экстравертам: 9 мифов о персональном позиционировании руководителя [Электронный ресурс]. URL: <http://vc.ru/p/personal-brand-myths> (дата обращения)

24. Малоун Т. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.
25. Мельников В. Я просто стал миллиардером – и все [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/opinions/business/23/04/2015/5537e1929a7947098d14a1d7> (дата обращения 01.05.2017).
26. Мескон М. Основы менеджмента – СПб: Вильямс, 2012 г. – 672 с.
27. Миронова Т.Л. К вопросу о руководстве и лидерстве // Вестник бурятского государственного университета. – 2013. – № 5. – С. 33-42.
28. Молл Е. Современные тенденции управления карьерой // Top-Manager. – № 9(30). – С. 31-37.
29. Нальгиева Х. Л. Лидерство в системе управления // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2014. – № 3 (150). – С. 293-297.
30. Нейзел Э. В роли лидера успешной команды / Моррис С., Уилкоккс Г., Нейзел Э. – Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2009. – 180с.
31. От неудачника до богатейшего человека Азии – биография основателя Alibaba Group Джека Ма [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/p/jack-ma-story> (дата обращения 01.05.2017).
32. Просветов И., Скрынник И. Как ростовский бизнесмен создал одеждуную сеть «Глория Джинс» с оборотом \$1 млрд [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/kompanii/potrebitelskii-rynok/246238-value-money-kak-rostovskii-predprinimatel-sozdal-set-gloriya-dz> (дата обращения 01.05.2017).
33. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. – М.: Юрайт, 2013. – 304 с.

34. Скрынник И. Мы гениальные [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/02/21/678669-vladimir-melnikov> (дата обращения 01.05.2017).
35. Спивак В.А. Лидерство. – СПб: Юрайт, 2011. – 301 с.
36. Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования: науч. журн. – 2010. – № 2(10). – С. 50-56.
37. Толстая А.Н Психология управления: Учебное пособие. – Л.: Лениздат, 2001. – 246 с.
38. Умаров М. Культ личности: стоит ли продвигать личный бренд руководителя [Электронный ресурс]. URL: <http://mediabitch.ru/kult-lichnosti-2/> (дата обращения 05.05.2017).
39. Франич А. Взлёт и падение Мариссы Майер [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/story/marissa-mayer-rise-fall/> (дата обращения 01.05.2017).
40. Цветков А. Менеджмент – СПб: Питер, 2010 г. – 256 с.
41. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2008. – 336с.
42. Шкурко О. В. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство»: современный взгляд на проблему // Омский научный вестник. – 2011. – № 1(95). – С. 100-104.
43. 4 парадокса Джека Уэлча, которые сделали его легендой бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-opinion/lyudi/231279-4-paradoksa-dzheka-uelcha-kotorye-sdelali-ego-legendoi-biznesa> (дата обращения 01.05.2017).
44. Carlson N. Marissa Mayer made \$500 million before turning 40 — here are 5 lessons from her incredible career [Электронный ресурс]. URL: <http://www.businessinsider.com/marissa-mayer-made-700-million-before-turning-40--here-are-5-lessons-from-her-incredible-career-2015-1> (дата обращения 01.05.2017).

45. Highest Rated CEOs [Электронный ресурс]. URL: https://www.glassdoor.com/Award/Highest-Rated-CEOs-LST_KQ0,18.htm (дата обращения 01.05.2017).

46. Jeffrey A. Sonnenfeld., Andrew J. Ward. 20 Firing Back: How Great Leaders Rebound After Career Disasters // Harvard business review. – 2010.

47. Kopilović R., Mihailović B., Radosavljević D. Leadership in modern organizations // International journal of economics and law. – 2011. – № 3. – P. 60-69.

48. Lichtenwalner B. Careers for Servant Leaders // Modern servant leader. – 2010.

49. Persy J., Persy K. Джек Уэлч: легенда General Electric [Электронный ресурс]. URL: <https://jkpersyblog.com/dzhek-uelch-legenda-general-electric/> (дата обращения 01.05.2017).

50. Peters T. The Brand Called You. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (дата обращения 05.05.2017).

51. Ratcliffe R. What's the difference between leadership and management? // The guardian. – 2013.

52. Weisberg J. Yahoo's Marissa Mayer: Nail to the Chief [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vogue.com/article/hail-to-the-chief-yahoos-marissa-mayer> (дата обращения 01.05.2017).

Приложение А

Part 1.3

The leader in the modern organization

Part 1.4

A comparative analysis of the styles of American, Chinese and Russian leadership

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ваняшина Елена Александровна		

Консультант каф. менеджмента (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	канд. филос. наук		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Г.А.			

1.3 The role of the leader in the organization

Today, the role of the leader in the organization is colossal. The problems of leadership and authority are key to achieve the effectiveness of the organization.

Everyone who applies to take the place of the leader in collective has to have a number of leadership skills. Leadership skills define a role of the leader and explain, why someone is ready to lead, and another does not hold authority.

There are the following leadership skills:

- a willingness to take risks. People who seek to anticipate events are always willing to take risks. People succeed, if they are willing to take risks;
- an active lifestyle. The leader should have active lifestyle for an adequate orientation in the situation. It is a necessary leadership skill, which allows the leader to be more informed. In our world, the information plays an important role. Everyone, who has the information, is always on the top;
- a reliability and sequence. People succeed, if they make their steps consistently to achieve the goal;
- an honesty and justice in action. The leader is an example of norms and values. For this reason, his ideology and action must be consistent with universal standards of morality;
- a vision of prospect. The person just has to know where to go, if he leads the group. Observation, vision of prospect of work of the group, vision of prospect of followers, is the most important organizational leadership skills. The leader must think of all the further steps;
- an ability to create conditions for self-realization of the followers. This leadership skill is a basis of formation of trust of followers to the leader and readiness to follow him. Followers need to be fully confident in him and know that he will never fail and will lead them to success.

L. Umanskiy thinks that leadership is phenomenon of active leading influence of the personality on group. He analyzed such terms as “manager”, “leader” и “organizer” and identified six roles of a leader:

– the leader is organizer, which performs the group integration. He is active and it is his main difference. He perceives the needs of the team as his own. This type of leader is optimistic and confident, that the majority of problems are quite solvable. He is very persuasive and tends to encourage. If it is necessary to express discontent, the leader does it carefully and does not hurt someone else's dignity. As result, members of team try to work better. This type of leader brings people together;

– the leader is initiator, who is dominated by solving problems and suggests ideas. This type of leader is allocated at a stage of generation of the ideas and at a stage of searching of new areas of activity for the team;

– the leader is generator of an emotional spirit, which forms the general mood of group;

– the leader is erudite who has extensive knowledge;

– the leader is standard, which can be described as the center of an emotional attraction or as a model and ideal. This type of leader tends to follow the rule of “faster, higher and stronger” and expects the same return and support from the team. This leader sure that people should understand how to behave and what to do;

– the leader is master or expert in any kind of activity. It is the member of collective, which is most prepared in a particular activity. For example, the most experienced tourist in a campaign.

B. Prygin has suggested dividing leader roles by three criteria:

a) according to contents:

1) the leaders are inspirers, which create and suggest a program of behavior;

2) the leaders are performers or organizers of implementation of the set program;

3) the leaders are inspirers and organizers simultaneously;

b) according to style:

1) the authoritarian style of leadership. The leader demands the exclusive power. He determines goals and ways of their achievement personally. This leader tries to influence by administrative methods. This style saves time and gives the chance to predict result, but the initiative of followers is suppressed;

2) the democratic leadership style. The leader of the respectful and objective in communication with members of group. He initiates participation of everyone in activity of group and tries to distribute responsibility among members of group. Information is available to all members of collective;

3) the passive leadership style. The leader avoids responsibility and shifts it to subordinates. In addition, he tries to avoid communication with them;

c) according to type of activity:

1) universal type, which shows qualities of the leader constantly;

2) situational type, which shows qualities of the leader in certain situation.

In addition, there is classification of leaders depending on perception of the group:

– “one of us”. The leader is not allocated among members of the group. He is perceived as “the first among equal” in a certain sphere, which has appeared on a senior position;

– “the best of us”. The leader is allocated from group on many parameters and perceived as a role model;

– “a good man”. The leader is perceived and appreciated as the embodiment of the best moral qualities;

– “servant”. The leader is a spokesperson of interests of group and certain followers, which is guided by their opinion and works from their name.

Types of perception of the leader by certain members of group often do not coincide. For example, one employee can estimate the leader as “one of us”, others perceive him as “the best of us” and as “servant” at the same time.

There is classification of leadership according to influence on realization of the purposes of the organization:

- constructive leadership, which is directed to achieving the goals of group;
- destructive leadership. This type of leadership is connected with aspirations which cause damage to the organization;
- neutral leadership, which does not influence efficiency of activity.

It is necessary to allocate functions, which the leader has to execute for the most effective organization of processes of leadership:

- motivation. The leader must be able to motivate the group and its members to achieve the goal. In other words, leadership is the continuous and directed process of motivation;

- organization. The leader must be able to allocate responsibilities in the group (or organize horizontal communication) and manage the group hierarchy (or arrange vertical ties). In addition, he should have an access to necessary resources for implementation of group activity. Knowledge and skills of the leader, his behavior, his ability to motivate and influence or to show an example may be this resource;

- control (encouragement and punishment). The leader should encourage those promoting the group on the way to achieving the goal and punish those who disturb it;

- planning. The leader must be able to set goals and plan ways to achieve them. There are many methods of planning function implementation. For example, skills of time-management or delegations;

- influence. The leader must be able to make changes in the inner world of followers and in their behavior. It is necessary to have the skills of verbal (changing beliefs, speech manipulation, rational persuasion, etc.) and nonverbal (gestures, of suggestion and power, personal example, etc.) impact;

- development. The leader must not only set goals and help achieve them, but also to develop the followers. People tend to those who are above them and from whom they can learn. It is necessary for the leader to have analytical

thinking and the basic skills teacher and coach. In general, the leader should have extensive knowledge and life experience, which people can adopt;

- management of group dynamics. The leader initiates the process of group interaction and defines its direction and completion. The leader controls an emotional condition of group. He can strengthen interaction between group members, as well as to provoke them to open expression of the hidden conflicts to remove group aggression and quickly pass a crisis stage;

- execution. The leader is a part of group activity. Therefore, he must to have the high level of abilities, knowledge and skills for the executed activity;

- representation of a group. The leader is an embodiment of group values, ideals and beliefs. It allows the leader to take the leader position and to meet expectations of followers. The leader is also a representative of the group in the external environment. He negotiates on behalf of the group and takes responsibility for her decisions.

The leader must to become the best representative of group and a direct embodiment of its ideal. Besides, it is necessary for the leader to have skill of negotiation and skill of creating an image for the right representation of the group in the external environment.

The leader can play the role of not only the organizer, but the role of the coordinator, psychologist, diplomat, helper and others. The leader chooses a role depending on the specific life situation of the group, the personal qualities of the leader and relationships in the team. The ability of a leader to move freely from one role to another allows him to interact effectively with followers for the solution of all-group tasks.

The role of the leader is clearly expressed in an extreme situation. In general, the success of the company and the team depends on its accuracy, verified actions and professional experience.

1.4 A comparative analysis of the styles of American, Chinese and Russian leadership

There were selected three countries for the comparative analysis. The United States of America became the indisputable leader in world economy. China, where provide high-quality updating of national model of management culture and staticize the need for formation of new type of leaders. Finally Russia, where many giant companies and corporations, which are focused on the extraction of minerals such as gas, oil or coal.

Comparison of management styles of the leading leaders of the Russian, Chinese and American corporations will help to define advantages and disadvantages of managers of Russia.

1.4.1 Leadership style of the American managers

American organizations, whether corporations or small businesses, have achieved good results thanks to harmonious work of team and consumer care. Managers, who are able to make quickly decisions and to establish effective communications with the subordinates, play a significant role in building of the enterprise, which will bring stable income in further. Who is manager in the USA? What is his leadership style?

Facts and quick decisions are in a basis of leadership style of the USA. Activity of the American enterprises is constructed on individualism and accurate specialization.

Table 8 – Specifics of American culture

Characteristic	Description
Americans are natural and easy	They try to treat people equally, regardless of age, social class or skin color.
Americans are straight forward	They try to say directly about what they want. For some foreigners this line seems unacceptable.
Americans are competitive	They are focused on the career and achievement of goals. They are self-confident and ambitious.
Americans are successful people	They attach great value to achievements, advance on a career ladder and success.

Table 8 (continued)

Americans are independent and individualistic	They appreciate the freedom and believe that person chooses destiny himself.
Americans like to ask questions	They ask many questions even to those who are seen for the first time. Training «to think, question and analyze» is the most important part of education in American universities.

Thus, it is possible to allocate common features of the leadership style of American managers:

- high level of the organization of work;
- business like;
- ensure competence of staff;
- the speed of decision-making;
- competition support;
- relative democratization of the leadership.

According to American management principles, primary element of promotion of the company on the leading positions is the trust between leader and employee. The leader shows examples of openness and sincerity in the relation with personnel. There are no forbidden discussion topics in the working process. People solve complex problems initiatively and get not only approval but also necessary resources from the leader. Staff is rapidly moving up the career ladder. A large number of job applicants accompanies low staff turnover to the company.

The American management system is characterized by clear distribution of responsibility and mandatory observance of the formal control mechanisms. In other words, all power in division is in hands of one person who is responsible for implementation by their employees. A significant advantage of this approach is the speed and finality of decisions.

The American leadership style can be described as “everyone for himself”. There is not speeches about development of spirit of mutual assistance, because all employees are in conditions of fierce competition.

The ideal American leader is a strong personality, who closes the entire management process and has the ability to get subordinates to achieve goals. At the

same time, relationship “chief-subordinate” is only narrowed down to discussion of working affairs.

1.4.2 Leadership style of the Chinese managers

The Chinese leadership style of leadership was formed based on features of philosophy and culture. Features of the Chinese management were formed under the influence of five-thousand-year traditions.

The staff of the Chinese companies differs in diligence, responsibility, discipline, and also high self-organization and ability to detection and maintenance of new. Mutual respect is distinctive feature of the Chinese leadership.

Confucianism and Taoism became strong base of the Chinese leadership. Their philosophical concepts provide stability of moral values, form the features of national psychology and predetermine emergence of theoretical concepts of leaderships. In China, the word “leadership” consists of the words “lead” and “direct, teach”. In other words, manager directs and teaches followers how to perform task.

Leadership in China is inseparable from the Chinese ancient history and culture. The Chinese philosopher Confucius believes that the leader should have wide aspirations, high endurance and to be a sample for followers. The main condition to become the leader is the behavior, which becomes a sample for followers. Leadership arises in consciousness of the person. People can consciously cultivate capacity for leadership through diligence and study. In other words, all employees become leaders if they are ready to diligence. According to Confucius, the leader must have two main goals. The internal purpose is an achievement of a moral image. The external purpose is public harmony through exemplary leadership.

Professor Dzen Shitsyan considers that there is no theoretical concept of management in the Chinese administrative science. However, from the point of view of management philosophy, China has its own explanation of the Chinese

management and even the Chinese leadership. The contribution of the Chinese leadership and business culture is shown in administrative concepts and ideology. Chinese management summarizes the features of the concept of “Taiji” and principle of “Golden mean”.

In Chinese management, the concept of “Taiji” means that person or thing is delayed before any further natural movement. The key of the concept is that it is necessary to consider a problem in all its aspects, to analyze it and only then to make decisions. Professor Dzen Shchitsyan analyzed the Chinese management and has received that the solution occurs based on diligence, but not in stress situations. This form becomes more important because modern work success in work in most cases depends on brainwork and a creative power. For example, the intense mood prevents to solve problems for people who work in the sphere of information technologies. It is necessary to reduce probability of stressful situations in the conditions of technologies, the competition and information explosion.

The second feature of the Chinese management is the principle of “golden mean” which is understood as rationality, logicity and rationality. Therefore, the “Golden mean” can be called as orientation to rationalism.

It is most just possible to explain development of the western management as change from rationalism to systematization. However, excessive systematization will lead the organization to a standstill. The Chinese management is rationalization. There is a flexibility of such management.

Respect of the person is the most important condition of the Chinese management. The one who has surpassed them can lead others.

The Chinese leaders usually more focused on a concrete task more. They are usually decisive, strictly follow the observation of subordination and from time to time can interfere with work of subordinates. As a result, they often make an impression less available.

The leader seeks to reach consensus at decision-making in the Chinese companies. If someone does not agree, the issue will be deferred until the moment when the employee will not be over persuaded.

Social and ethical orientation of the Chinese style of leadership and management is strong competitive advantage of the Chinese enterprises. In the Chinese management culture, the amount of power of the leader is balanced by the responsibility.

At the same time, existence of absolutely certain social environment and an extensive network of confidential communications, which exist only in the Chinese society and are supported by national cultural traditions and rituals, cause success of the Chinese companies of traditional type. Therefore, not all advantages of the Chinese leadership style can be used in other sociocultural environment.

1.4.3 Leadership style of the Russian managers

Certainly, there are features in the Russian management. Lack of global experience is connected with the fact that traditions of management of Soviet period cardinally differed from style, which existed at that time in the western companies. People had to create themselves, corporate culture and culture of management of the companies in a hurry. It is the specificity of the styles of management, which exist today in Russia.

The Russian style of leadership is characterized by rigid authoritarianism in management, individual decision-making (centralization of the power), dualism in behavior of domestic managers. Administrative control methods are most effective in relation to the Russian management system in the enterprises. They give a powerful impetus to the achievement of goals and objectives when the high necessity of obedience, team cohesion and direction to address these goals and objectives.

Some Russian leaders have changed their leadership style. They began to adapt to requirements of management of their organizations in the period of the high level of diversification and expansion of business. Modern development of market economy has identified new tendency of mentality development. It is the strengthening of the role of personality, the developing individualism, the

accounting of individual investments in common cause and compensation according to the performed work.

Meanwhile according to most of the western managers, the skillful combination of the western and Russian management styles, which consists available democratic, authoritative and charismatic leader is the optimum strategy of the management of the company in Russia. However, at the same time big degree of freedom is important. Thus, authoritarianism and attention to people are two main characteristics of typically Russian productive leadership style from a position of the western experts.

If we try to draw an average portrait of the modern Russian leader, the first thing you need to pay attention to the fact that he combines features of the Soviet past (the administrative-command system), the market future, and vague in many respects a time of change and reform.

Today in Russia, leaders of three generations are Carriers of all these characteristics. It is Soviet, Perestroika and post-Perestroika generations. They and their relationships now have a great impact on all the processes, which are occurred in the country despite the blurring of boundaries between them, mobility, internal dynamics and individual characteristics of members of these generations.

What are the qualities of a modern Russian leader? First, it is professionalism, sense of responsibility, entrepreneurial spirit, global thinking, cultural diversity, high level of culture and education, ability to work in-group and focus on partnership.

Of course, good leaders must be great managers and have an understanding of basic principles of marketing, production management and logistics, finance, control, organization and human resource management.

In other words, the leaders must be professionals, because high level of self-control and self-management form responsible leadership. The entrepreneurial spirit and the search for new resources and competencies in international markets can serve as a basis for long-term competitive advantage in business.

1.4.4 Comparison of the American, Chinese and Russian leaders' styles

There are different styles of leadership in the world. Diversity related to culture, language, mentality of people, location, economic structure and the role of the state, etc.

Each model has its advantages and disadvantages. Differences are linked to philosophy, models, principles, tasks, and relationships between people.

The leaders of the companies are practical and oriented on task performance. They do not allow emotions take precedence over logic. Their religion is profit. They are ready to worship the stock market. Moreover, they will not stop if situation demand staff reduction or mass layoffs, even if it threatens with the devastation and extinction of entire cities, where the company is the only employer.

The USA is a country, where competition always encouraged, even if it causes social and emotional harm. The leaders work much. They are effective. The American managers are open for development of new methods of management, only those that give results and help to achieve profits in a short time.

There is a huge aspiration of people to achievement economic result in China. However, everything is done in a hurry. Social values on the second plan. In the business, Chinese are very aggressive. They are ready to work hard.

High ambition, energy, aspiration to achieve the at any cost are traits which unite The USA and China. It is accepted to rely on a personal contact. It is necessary to have a lot of patience and time to gain their trust.

Russian leaders are distinguished by their high education. They are capable, competent and sociable. The main problem in their habit is to lead by dictatorial methods. It is difficult to expect energy and efficiency from subordinates in such conditions. Therefore, Russian companies do not use their full potential.

American leadership is based on individualism, Chinese leadership t is based on cooperation and Russian leadership is based on individualism teamwork.

Cooperation is understood as an interaction form in which each employee receives rather equal advantage. Besides, the decision of the question depends on the situation and the necessary directions of development. For example, if people treat me decently, then I have no reason to treat them badly.

It is necessary to allocate types of the power for better understanding of benefits of using a foreign style of management in Russian organizations. High level of power distances, focus on teamwork and politically oriented values are typical for Russia. In addition, legitimate and abstract power are the most appropriate source of power. However, successful management will depend on the ability of managers to use other types of power, such as expert power or power based on reward).

Table 9 – The comparative analysis of leadership models

The object of comparison	USA	China	Russia
Nature of the decisions	Individual	On cooperation	Individual
Purposes	Tactical	Strategical	Tactical
Differentiation of duties and powers	Clear distinction	Clear distinction	Clear distinction
Responsibility	Individual	Individual	Collective
Shared values	Individual	Collective	Collective
Leadership orientation	On a person	On a collective	On a collective
Ideal of manager	Strong personality	Strong personality	Strong personality
Method of control	Individual indicators	Individual indicators	Collective indicators
Attitude to subordinates	Formal	Formal	Formal
Management structure	Rigid	Flexible	Rigid

There are not many differences between Russian and Chinese companies, but they are easily visible. Only formal relationships are built between management and staff. There are no pats on the shoulder or conversations in the smoking room. Especially it is peculiar for communication between Chinese. The Chinese leaders try to behave more simply and more democratically with the Russian employees.

American leaders are assertive, aggressive, purposeful, confident, energetic, optimistic and ready for change. They welcome collaboration and

corporate spirit, but also they appreciate individual freedom. Their first interest is their own career.

The efforts of the Russian managers to promote business through official channels can be based on bureaucracy and apathy. The good result is achieved thanks to the correct people and personal contacts.

The Chinese management style is characterized by consensus. Group of leaders in the companies defines the administrative policy. At the same time, the control based on the competence of the leader is relevant for the increasing number of private companies.

Chinese leaders admire and learn from American managers. For example, Lenovo appointed Stefan Ward as head of the American personal computer division. He directed this division in IBM. Moreover, Fu Cheng, the general director of CNOOC, has repeatedly argued that in the event of the acquisition of Unocal, his company will retain for American managers all the leading positions.

It is possible to tell that one of the main differences of management of the Russian company from foreign consists in opposite orientation. Russian managers are oriented to achieving a particular goal, whereas American managers focus on relationship.

Thus, some of the foreign concepts of management can and must be practiced in Russia.