

УДК 658.3

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

© Александр Владимирович СУНДУКОВ

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина,  
г. Тамбов, Российская Федерация, соискатель,  
кафедра менеджмента и маркетинга, e-mail: syndykof@yandex.ru

Проводится анализ эффективных лидерских инициатив на уровне организационной среды. Исследуются современные организации, функционирующие в турбулентных условиях экономики. Под эффективной организацией понимается в первую очередь эффективное лидерство. Поэтому целью исследования стал поиск эффективных лидерских практик, способствующих достижению целей организации и развитию организационной культуры. Достижению поставленной цели способствовали методы анализа, синтеза, сравнений и наблюдения. На основе критериального анализа были выделены модели управленческого лидерства по степени эффективности: неэффективное лидерство, «вопреки обстоятельствам», «сбились с пути», эффективный управленческий лидер. Делается вывод о том, что эффективный управленческий лидер современной организации находится в постоянном выборе базовой точки роста организации, которая выражена в выборе определенной модели развития компании из возможных альтернатив.

*Ключевые слова:* лидерство; эффективный лидер; управленческие инициативы; организация; информационная экономика.

Отношения лидерства присутствуют на всех уровнях организации. Эти контакты отражают сложившееся соотношение индивидуальных сил, власти и влияния на процессы межличностного общения и организационной деятельности. Феномен управленческого лидерства возникает в том случае, если подчиненные признают авторитет и влияние своего руководителя не столько по праву статусной власти, сколько по праву силы его личности. Управленческий лидер обладает уникальными возможностями использования таких ресурсов организации, которые недоступны менеджерам.

Изучение опыта работы многих лидеров-практиков современных организаций свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы

Управленческое лидерство необходимо воспринимать, прежде всего, как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут

обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей [1].

Управленческое лидерство – это особые отношения между руководителем организации / подразделения и подчиненными, в результате которых облегчается или затрудняется выполнение должностных обязанностей каждым из участников взаимоотношений. Эти отношения зиждутся на добровольном и взаимном признании определенного баланса силы и власти между сотрудниками и подкрепляются способностью каждого из них оказывать влияние на изменение мотивации и целей, эмоций и настроений участников взаимодействия [2]. Компетентность руководителя в вопросах лидерства и его лидерский талант – это обязательные условия плодотворной деятельности организации, результаты которой вызывают чувство удовлетворенности как у руководителя структуры, так и у его подчиненных.

Таким образом, управленческий лидер имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Эффективность управленческого лидерства напрямую обусловлена эффективностью организационной деятельности.

Управленческий лидер – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер, управленческий лидер реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Управленческий лидер по своему статусу является руководителем. Это тот «идеальный тип» руководителя, сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества.

По мнению Е.С. Яхонтовой, концепция эффективности управленческого лидерства может служить основой для последующего практического использования с целью повышения эффективности деятельности конкретных управленческих лидеров (рис. 1) [3].

Индивидуальная эффективность менеджера как управленческого лидера определяется его особыми личностными качествами и привычными моделями поведения. Индивидуальные черты, особенности и личностные свойства менеджера обуславливают его желание взять на себя роль лидера определенной группы или организации в целом и дают возможность проявить способности, позволяющие справиться с вытекающими из этой роли обязанностями.

Личность управленческого лидера формируется на пересечении индивидуальных и групповых целей и интересов различных субъектов (вышестоящего руководства, подчиненных, партнеров, клиентов и т. д.). Деятельность управленческого лидера можно считать эффективной, если оптимально используются сложившиеся преимущества и минимизируются недостатки.

Организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов, которые обуславливают спонтанность изменения черт и доминирующих элементов. Единственным фактором, в рамках которого удастся сознательно воздействовать на развитие организационной культуры, является управленческое лидерство. Если нет заботы о повышении эффективности организационной деятельности, то воздействие управленческого лидерства на организационную культуру теряет смысл. С учетом вышеупомянутой роли управленческого лидерства его задачами являются:

1) выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру;

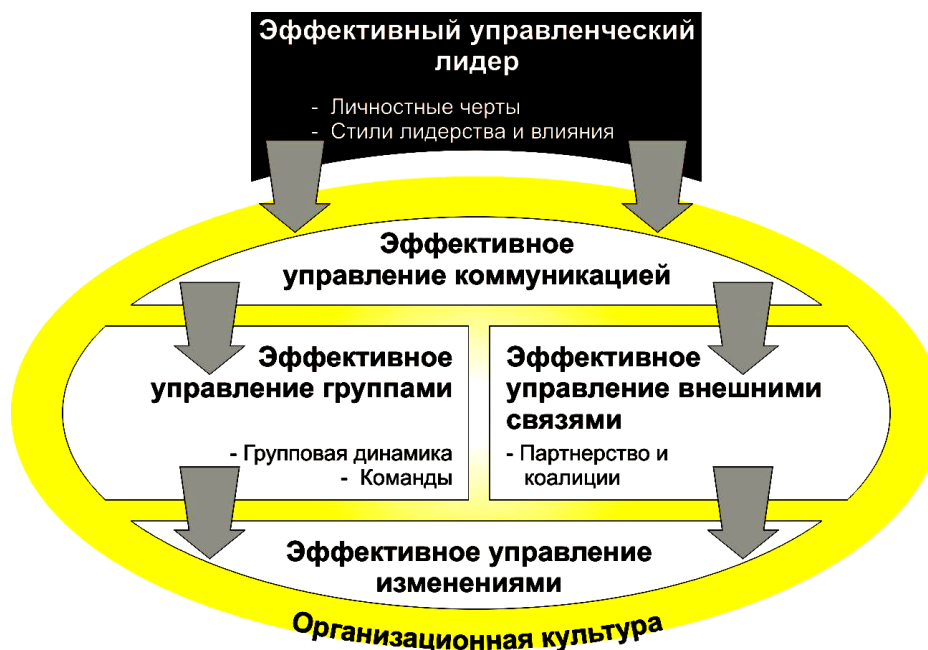


Рис. 1. Концепция эффективности управленческого лидерства

2) культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала);

3) изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Важным элементом эффективного управленческого лидерства является способность управленческого лидера оказывать позитивное влияние на окружающих, которое побуждает их менять отношение к происходящему и превращает их из пассивных наблюдателей в агентов его политики и активных последователей конкретных идей, ценностей и принципов [4]. Именно поэтому развитие эффективности управленческого лидерства сложно представить вне развития способности менеджмента оказывать влияние и прогнозировать реакцию окружающих на свое воздействие.

Лидер всегда активно вовлечен в процессы группового взаимодействия. Он активно влияет на распределение неформальных социальных ролей и функций, воздействует определенным образом на процессы групповой динамики. Управленческий лидер использует свое лидерство в определенной группе как фактор повышения эффективности групповой деятельности в рамках реализации целей, поставленных перед организацией. Поэтому важным аспектом эффективности управленческого лидерства является способность эффективно управлять группами, включая команды.

Коммуникация, как кровеносная система, пронизывает организацию, обеспечивая ее необходимой информацией. В любой организации имеют место формальные и неформальные коммуникативные каналы. Менеджеры, как правило, контролируют формальные каналы коммуникации, а неформальные лидеры – неформальные каналы коммуникации. Управленческий лидер имеет исключительную возможность контролировать все каналы коммуникации, исходя из потребностей организации. Эффективное

управленческое лидерство во многом основывается на создании действенной системы коммуникации в организации и четком управлении этой системой.

Управленческий лидер обладает исключительными возможностями, которые позволяют ему оказывать воздействие не только на внутреннюю среду организации, но и на ее внешнюю среду [5, с. 22]. Он регулярно взаимодействует с представителями различных организаций, деятельность которых так или иначе оказывает влияние на эффективность функционирования организации лидера. Эти представители могут быть союзниками или противниками политики управленческого лидерства. Способность управленческого лидера создавать, поддерживать и развивать партнерские отношения с отдельными индивидами, группами и организациями является важным фактором оценки его эффективности.

И, наконец, эффективность управленческого лидерства определяется способностью планировать и осуществлять изменения в соответствии с наиболее перспективными идеями и целями. Эффективный управленческий лидер достойно встречает и преодолевает сопротивление переменам. Опираясь на культивируемые черты организационной культуры, управленческий лидер и его последователи сокращают разрыв между целью и реальностью, изменяя последнюю в лучшую сторону.

Особенность управленческого лидерства определяет особенности оценки его эффективности. Модель оценки эффективности управленческого лидерства обусловлена тем, как лидер воспринимает направление, подкрепляется его способностью фокусировать энергию организации, а также зависит от его умения выстроить организационную структуру от процедур, которые обеспечивают результативность деятельности [6].

На основе этих критериев можно выделить следующие модели управленческого лидерства по степени их эффективности (рис. 2).



Рис. 2. Модели управленческого лидерства

*Модель неэффективного управленческого лидерства.* Роли и процедуры принятия решений в своей совокупности приводят к иррациональному использованию имеющихся возможностей, обуславливая низкую результативность организационной деятельности. Отсутствие ощутимых положительных итогов организационной работы также детерминировано отсутствием единого видения цели и направлений деятельности, неспособностью менеджмента консолидировать усилия организации на единую цель. Как правило, в подобных структурах нет представления о миссии организации и плохо налажена коммуникация между подразделениями. По сути, управленческое лидерство в такой организации отсутствует, поскольку представители менеджмента высшего и среднего уровня предпочитают выполнять рутинную работу по «латанию дыр». Проявление лидерских качеств и инициативы не поощряется по причине стойкого непонимания их целесообразности. Несмотря на декларативные заявления о ценности служения делу, сотрудники поощряются за служение руководителю.

Эта модель управленческого лидерства закономерно формирует и тиражирует соответствующие ей типы менеджеров и подчиненных. Менеджеры стремятся переложить ответственность за «популярные» методы управления на вышестоящее руководство и стараются не проявлять инициативы, чтобы

не обременять себя дополнительными хлопотами. Деятельные и творческие люди покидают такую организацию с разочарованием. Члены организации, прилагающие усилия по развитию своей вертикальной карьеры, используют и укрепляют сложившиеся процедуры, традиции и правила. В условиях реализации подобной модели формируется и тиражируется определенный тип подчиненного, для которого характерны неудовлетворенность условиями труда и рабочими взаимоотношениями, слабая самоидентификация с должностью и организацией, отсутствие мотивации к достижениям. Подчиненные работают по принципу «день прошел и ладно».

*Модель управленческого лидерства «вопреки обстоятельствам».* Итоговый результат, как правило, достигается с помощью затрат значительных технических, материальных и человеческих ресурсов. В организациях с такой моделью управленческого лидерства персонал приучен работать в экстремальных условиях. Таким образом, компенсируются недостатки управления и отсутствие взаимопонимания в вопросах выбора направления деятельности по реализации стратегических и тактических задач. В условиях стабильности, когда стратегическая линия развития насаждается «сверху», управленческое лидерство может довольно успешно решать поставленные задачи без излишних ресурсных затрат. Но едва ломаются устоявшиеся каноны организационной деятельно-

сти (и менеджменту поневоле приходится приспосабливаться к постоянно меняющейся среде), дефицит лидерских способностей и талантов представителей управления становится осязаемым фактором снижения эффективности функционирования организаций.

Неспособность определить цель и направление общей деятельности, связать единую цель с конкретными задачами подразделений и специфическими задачами каждого сотрудника (как частями единой стратегии), воодушевить и объединить весь персонал предопределяет движение организации к цели вслепую. Чем больше разрыв между представлениями ключевых сотрудников относительно миссии, цели организации и направлений ее достижения, тем менее эффективна организационная деятельность, включая управленческое лидерство. Повысить эффективность деятельности организации удастся посредством развития лидерского потенциала представителей менеджмента на всех уровнях управления. Только соединение стратегии видения цели и направлений ее достижения с отлаженной процедурой обеспечения выполнения заданий позволяет сформировать более эффективную модель управленческого лидерства.

*Модель «сбились с пути».* Характеризуется низкой результативностью организационной деятельности при единстве понимания цели и сопряжении усилий в общем направлении ради ее достижения. Стержнем этой модели управленческого лидерства служит идея, сплачивающая ключевых сотрудников и позволяющая им достичь единства понимания цели организационной деятельности. В составе управленческого лидерства выделяются яркие личности с большим лидерским потенциалом, которые объединяют определенную часть подчиненных в группу своих последователей, готовых прилагать усилия, выходящие за рамки должностных обязанностей, для достижения поставленной цели. Тем не менее организация демонстрирует низкую результативность деятельности из-за несогласованности между стратегией развития и организационной структурой, распределением ролей и функций, процедурами принятия и выполнения решений, а также в связи с отсутствием необходимых ресурсов для достижения поставленных целей.

Повысить эффективность управленческого лидерства можно двумя способами: 1) изменить направление деятельности, скорректировав цели и задачи организации с учетом сложившихся внутри нее структуры и культуры организации, а также имеющейся ресурсной базы; 2) провести реструктуризацию организации, изменить ее культуру (нормы, ценности и традиции), создать единую общность ресурсов, которые в совокупности обеспечат реализацию запланированной цели в выбранном лидерами направлении.

*Модель эффективного управленческого лидерства.* Успешно совмещает единство видения цели и направления организационных усилий с адекватной системой правил и процедур, подходящей структурой организации и распределением неформальных социальных ролей. Таким образом, стратегия закономерно находит свое выражение в оптимальной деятельности по реализации стратегических и тактических задач. Это – модель эффективного управленческого лидерства. В рамках данной модели менеджмент в полном объеме выполняет функции лидера организации на всех уровнях. В подобном случае управленческое лидерство обеспечивает максимально эффективное использование потенциала организации, консолидируя энергию и усилия всех сотрудников в едином направлении оптимального достижения целей [7]. Высшей степенью эффективности управленческого лидерства является достижение синергетического эффекта организационной деятельности. Сущность этого эффекта сводится к тому, что совокупные усилия коллектива превосходят сумму индивидуальных усилий по принципу «дважды два равняется пяти».

Когда оценивается эффективность управленческого лидерства, то в первую очередь анализируется то, как управленческий лидер видит цели и направления деятельности организации. Степень эффективности управленческого лидерства определяется тем, насколько сам лидер способен генерировать идеи и переводить их в организационные цели, ведущие к положительному результату [8]. Эффективность лидерства также связана с тем, в какой мере управленческому лидеру удастся фокусировать энергию организации в определенном направлении.

Эффективный лидер современной компании большую часть собственного времени направляет на стимулирование инноваций [9]. Данная активность интегрирует в себе такие мероприятия, как инициирование и поддержка планов инновационного развития, кураторство процесса внедрения новых технологий и решений бизнес-задач, а также управление существующей ИТ-средой. По сути, управленческий лидер современной организации находится в постоянном выборе базовой точки роста организации, поскольку информационная экономика реактивна по своей природе, но при этом сами конечные потребители, пусть даже активные, не всегда успевают за информационной гонкой. Противоречивый выбор, неопределенность ситуации, необходимость действовать здесь и сейчас, моментальный анализ входящего трафика информации отнимают у лидера много ресурсов.

Порой наиболее важные задачи в компании могут противоречить друг другу: поиск новых информационных решений для снижения общих затрат / повышения качества предоставляемых услуг и самого контента; внедрение новых информационных продуктов / сохранение высокого спроса на существующее предложение; формирование единого видения компании и стратегии развития / постоянная корректировка тактических планов под конъюнктурные колебания информационной экономики.

В таких условиях эффективный лидер обнаруживается в принятии оптимальных решений, поскольку не существует идеального варианта из спектра возможных альтернатив.

- 
1. *Грошев И.В., Юрьев В.М.* Менеджмент организационной культуры. Воронеж, 2010.
  2. *Салихова И.С., Антипова Д.А.* Лидерство как инновационный управленческий феномен // Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 2. С. 49-57.
  3. *Яхонтова Е.С.* Soft Management, или Управление отношениями в компании. М., 2010.
  4. *Гоулман Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального лидерства. М., 2011.

5. *Кравцова А.К.* Тип управленческого взаимодействия лидеров и эмоциональный интеллект // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 6.
6. *Гапоненко А.Л., Орлова Т.М.* Управление знаниями: как превратить знания в капитал. М., 2012.
7. *Базаров Т.Ю.* Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации // Российский психологический журнал. 2010. № 3. С. 52-66.
8. *Мучник Е.Р.* Обзор западных исследований в области современных аспектов руководства // Вестник Университета Российской академии образования. 2009. № 5 (48). С. 110-113.
9. *Пидоймо Л.П.* Управление виртуальными организациями // Организатор производства. 2013. № 3. С. 43-45.

- 
1. *Groshev I.V., Yur'ev V.M.* Menedzhment organizatsionnoy kul'tury. Voronezh, 2010.
  2. *Salikhova I.S., Antipova D.A.* Liderstvo kak innovatsionnyy upravlencheskiy fenomen // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. 2014. № 2. S. 49-57.
  3. *Yakhontova E.S.* Soft Management, ili Upravlenie otnosheniyami v kompanii. M., 2010.
  4. *Goulman D.* Emotsional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emotsional'nogo liderstva. M., 2011.
  5. *Kravtsova A.K.* Tip upravlencheskogo vzaimodeystviya liderov i emotsional'nyy intellekt // Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem (elektronnyy nauchnyy zhurnal). 2012. № 6.
  6. *Gaponenko A.L., Orlova T.M.* Upravlenie znaniyami: kak prevratit' znaniya v kapital. M., 2012.
  7. *Bazarov T.Yu.* Liderstvo i rukovodstvo: reinterpretatsiya traditsii i refleksiya novoy situatsii // Rossiyskiy psikhologicheskiy zhurnal. 2010. № 3. S. 52-66.
  8. *Muchnik E.R.* Obzor zapadnykh issledovaniy v oblasti sovremennykh aspektov rukovodstva // Vestnik Universiteta Rossiyskoy akademii obrazovaniya. 2009. № 5 (48). S. 110-113.
  9. *Pidoymo L.P.* Upravlenie virtual'nymi organizatsiyami // Organizator proizvodstva. 2013. № 3. S. 43-45.

Поступила в редакцию 27.10.2014 г.

UDC 658.3

ANALYSIS OF EFFECTIVE LEADERSHIP PRACTICES IN MODERN COMPANIES

Alexander Vladimirovich SUNDUKOV, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russian Federation, Competitor, Management and Marketing Department, e-mail: syndykof@yandex.ru

The the effective leadership initiatives at the level of the organizational environment are analyzed. Modern organizations operating in turbulent conditions of the economy are explored. An effective organization is understood first and foremost effective leadership. Therefore, the aim of the study was to find effective leadership practices that contribute to achieving the objectives of the organization and development of organizational culture. Achieving this goal helped the methods of analysis, synthesis, comparison and observation. On the basis of the criterion analysis were isolated model of managerial leadership in the degree of efficiency: poor leadership, "in spite of circumstances", "gone astray", effective managerial leader. The author concludes that an effective managerial leader of a modern organization is constantly selecting the base point of the growth of the organization, which is expressed in the choice of a particular model of development of possible alternatives.

*Key words:* leadership; effective leader; managerial initiative; organization; information economics.