
РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ПУТЕМ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА К ИЗМЕНЕНИЯМ И МОНИТОРИНГА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Юкиш Владимир Владимирович,

кандидат исторических наук, доцент кафедры экономической теории Львовской государственной финансовой академии; yukish.v.v@ukr.net

Рассмотрены основные направления подготовки персонала к реализации стратегии организационного лидерства. Акцентируется решающая роль в этом процессе лидерских команд. Предложена технология мониторинга готовности предприятия к изменениям и указаны способы их осуществления.

Ключевые слова: организация, лидерство, стратегия, персонал, мониторинг.

Лидерство в процессе своего развития проходит сложный путь, первым этапом которого является выделение из группы лидера, проводника. В организационном менеджменте лидер выступает в качестве центра групповых отношений и выполняет функции, связанные с руководством. Сочетание руководства и лидерства является наиболее оптимальным для фирм, компаний в условиях глобальной конкуренции, постоянных изменений в организации производства. Соответственно лидерство руководителя постепенно перерастает в функциональную роль группы, организации.

Лидерство предприятия в регионе, отрасли является требованием высококонкурентной среды и гарантией его длительного процветания. Однако лидерство на таком уровне мы рассмотрим не как внутреннее состояние организации, которая характеризует ее стремление увеличить прибыли, ради этой бизнес-идеи постоянно поднимать производительность труда. Конечно, деньги необходимы для совершенствования средств производства, внедрения новых технологий, оплаты труда персонала, изготовления высококачественных товаров и удовлетворения потребностей населения. И чем качественнее организация будет выполнять эту миссию, тем лучше будет ее финансовое состояние. Соответственно, она будет выходить на лидерские позиции в сфере своей деятельности. Таким образом лидерство организационное фокусируется на высокой и благородной цели – качественном служении обществу. Вместе с тем оно имеет весомый внутренний оттенок,

который состоит из многих элементов, – удовлетворенность персонала постоянно растущей заработной платой, творческой работой, организационной культурой, ровными отношениями с руководством, взаимным доверием и уважением. В результате перед руководителем-лидером предприятия появляются значительно более широкие задания. Облегчаются выполнение заданий и реализация высокой миссии через командное лидерство, то есть путем создания эффективной команды из числа ближайших последователей руководителя-менеджеров высшего уровня.

Проблему развития лидерства предприятия в отрасли или регионе украинские исследователи фактически не изучали. Частично в контексте персонального лидерства эту тему затрагивают белорусский ученый Н.П. Белецкий и русский автор пособия «Руководство и лидерство» Б.Д. Парыгин. Зато в США, Японии вышла в последнее десятилетие серия книг, посвященных организационному лидерству. Среди них наибольший интерес представляют работы К. Бланшара [1], К. Герольда [2], Д. Хенна [3], изданные в последние годы в русском переводе.

По нашему мнению, разработка стратегии лидерства предприятия является особенно актуальной в условиях глобализации экономики, возрастания и ужесточения конкуренции. Общеизвестно, что на протяжении года-двух около 85% возникших предприятий прекращают свое существование. В следующие четыре года из оставшихся 15% закрываются снова 85% [2, 190]. Поэтому обобщение рекомендаций по борьбе за выживание и выход в лидеры для менеджеров и владельцев фирм и предприятий – это существенная необходимость. Этим и объясняется тематика данной статьи.

Вполне очевидно, что первоочередную роль в воплощении в жизнь идеи организационного лидерства играет человеческий фактор, который руководитель с командой менеджеров мобилизует на достижение цели. Для предприятий и фирм с небольшим количеством персонала (150-300 человек), который за организационной структурой разделен на несколько подразделений, оптимальным вариантом консолидации коллектива является доведение до работников высокой миссии и его сплочение посредством инициативных команд, сформированных в каждом подразделении.

Создание команд-лидеров, таким образом, происходит не только на высшем эшелоне управления. Инициативные специалисты и работники объединяются в самостоятельные «клетки», и решающую роль в их интеграции играют менеджеры среднего и более низкого уровней. В пределах «клеток» накапливаются интенсивные горизонтальные связи и распространяются среди работников организации, желающих стабильности и карьерного роста. Это необходимость постоянно изменяемой среды, требующей динамического управления, а не авторитарных указаний сверху. Гибкое управление может осуществляться, когда руководители всех уровней в процессе налаживания прямых контактов с персоналом своих подразделений создают команды на данном уровне. Для построения такой системы управления не

является пригодной традиционная иерархическая организация, в которой все решения выходят из вершины властной пирамиды. Гибкость и открытость, горизонтальные коммуникации, доступность и полнота информации достигаются в демократичных организациях. Вместо директив и указаний руководства появляются взвешенные решения, рекомендации. Коллегиальные решения относительно выполнения конкретных заданий принимаются на уровне команды подразделения.

Сотрудничество в структурных командах организации осуществляется на принципах открытой коммуникации и полного информационного обеспечения. Главная цель коммуникационного процесса – привлечение всего персонала к реализации цели. Как следствие, вся организация эмоционально настраивается на результат и принимает миссию как жизненно важную для каждого работника. Такого эффекта в большой организации достичь достаточно сложно, поскольку, кроме индивидуальных ценностей и норм, существуют более масштабные – групповые (в подразделениях-дивизионах). Следовательно, лидерство в масштабах фирмы следует распространять на всех уровнях, развивая его, делая глубже и шире, внедряя в групповые нормы и организационную культуру. Полезной в этом плане может стать концепция центробежного лидерства, согласно которой центр тяжести не должен включать только руководителя (рис. 1). От лидера предприятия идея стабильного роста имплементируется в команду соратников и дальше распространяется вплоть до команд самого низкого уровня, на весь персонал в целом.



Рис. 1. Схема центробежного лидерства команд (разработка автора)

Является очевидным, что успех предприятия, его лидерство зависит от каждого подразделения, от участия каждого работника. В то же время лидер коллектива становится образцом того поведения, модель которого хотел бы

привить своим коллегам. Таким образом он включает их не только в процесс постижения цели, но и в процесс новой реальности. В свою очередь лидеры команд изучают проблемы в подразделениях, обнаруживают ценности и эмоциональные установки своих работников и привлекают их к воплощению в жизнь мечты о будущем. Мобилизуя персонал, они создают атмосферу необходимости изменений, определяют роли членов команд и содержание их деятельности в процессе изменений, ищут более совершенные методы мотивации, персональные для каждого работника, поощряют полное раскрытие творческого потенциала каждого члена команды. Вдохновитель идеи организационного лидерства – руководитель предприятия – различными путями стимулирует энтузиазм у менеджеров всех уровней (членов команд), который постепенно распространяется на весь коллектив, положительно настраивает каждого человека. Но, ставя перед организацией отраслево-региональное лидерство как стратегическую цель, руководитель со своей командой должен исследовать существующие в организационной культуре нормы и ценности. В первую очередь определяются те, которые будут содействовать развитию лидерства всего коллектива, станут его стартовой основой, а также те, которые будут оптимизировать организацию. Наиболее приемлемым способом получения такой информации является метод динамического анализа (диагностика персонала), то есть опрос, разговоры с ключевыми членами команд на всех уровнях организационной структуры. В ходе диагностики должны быть установлены пределы разрешенного и запрещенного в деятельности работников подразделений, поощряемые новаторские шаги, стили управления, инициативы, методы мотивации персонала и тому подобное [1, 236-238].

На следующем этапе собеседований обнаруживают причины преданности сотрудников высоким корпоративным ценностям, склонности передовых лидеров команд к определенным способам коммуникаций и сотрудничества, ищут скрытые нюансы внутригрупповой жизни. Такой акцент нужен для того, чтобы обнаружить те детали организационной культуры и стили поведения менеджеров, которые будут содействовать развитию лидерства во всех структурных единицах и на всех уровнях организации. Вместе с тем выделяются методы управления и нормы культуры, которые служат барьерами лидерства или нуждаются в коренных изменениях. Таким образом на основе осуществленного анализа разрабатывается и реализуется программа формирования новой корпоративной культуры, которая бы максимально способствовала отраслево-региональному лидерству предприятия.

Приступая к реализации такой программы, стоит ввести управленческие системы, нормы и процедуры, которые бы регулировали организационную жизнь (что разрешено, а что запрещено) и были основами корпоративной политики. Особенно важны являются инструкции и правила относительно осуществления кадровой политики. В целом процесс утверждения новых корпоративных ценностей, которые будут обеспечивать развитие организационного лидерства на долгосрочную перспективу, не должен коренным

образом ломать уже существующие групповые и индивидуальные и обязательно должен внедряться при непосредственном участии высшего руководства предприятия.

Следующим шагом команд и лидеров должен быть мониторинг потенциала фирмы, изучение возможностей, определение места предприятия на рынке. То есть прежде всего изучается спрос (потребители и их потребности) и сопоставляется с предложением (возможности производства, способы их улучшения). На практике это выглядит, как процесс анализа баланса или дисбаланса возможностей и потребностей, который графически изображен на рис. 2.



Рис. 2. Соотношение состояния и возможностей предприятия и потребностей населения (разработка автора)

На рисунке выделены четыре сектора, каждый из которых имеет символическое значение.

I сектор означает потребности, которые полностью удовлетворяются;

II сектор – потребности не удовлетворяются совсем или лишь частично;

III сектор – нереализованные возможности предприятия;

IV сектор – состояние неопределенности: потребности, о которых нет сведений или которые невозможно удовлетворить.

С помощью графического метода мы напоминаем, что каждое предприятие, в зависимости от своего жизненного цикла (ЖЦП), по-своему изменяет и совершенствует соотношения собственных возможностей и потребностей рынка. Однако эти изменения, или перепроектирование предприятия, осуществляются с тем, чтобы полностью согласовать свои действия с потребностями заинтересованных сторон и естественных законов [3, 264]. Традиционно на первых трех этапах ЖЦП (рождение, детство, юность), когда все внимание концентрировано на сокращении расходов и постепенном получении прибыли, повышении эффективности производства и поиска возможностей расширить круг потребителей, организация находится в секторе I. В меру вхождения в четвертый (зрелость) и, особенно пятый (старение), этапы ЖЦ предприятие переходит в II и III сектора, поскольку потребности

населения постепенно изменяются, а менеджмент не успевает проследить рыночные трансформации, удовлетворяясь достигнутыми результатами. Появляется неликвидность продукции, снижаются прибыли, падает вера персонала в перспективы предприятия. Соответственно, это удостоверяет не реализованные возможности или полное пренебрежение ими.

Переход от четвертого к пятому этапу жизненного цикла через консерватизм мышления руководства, исчерпание ресурсов, бюрократизацию управления сопровождается сужением I сектора. Вследствие этого сфера неизвестного значительно возрастает (IV сектор), а предприятие может очутиться на грани банкротства, поэтому необходимы радикальные действия. Первоочередными среди них являются: реструктуризация, поиск новых трансформационных идей и на основе этого разработка и испытание пилотного проекта на пути к возрождению или, как крайняя мера, ликвидация предприятия.

Укрепление позиций в I секторе и расширение участия во II свидетельствуют о процветании организации, увеличении ее прибылей и удовлетворенности персонала своим положением. Но такие позиции в постоянно изменяемой рыночной среде сохранить чрезвычайно трудно. Конкуренты пытаются расширить свое влияние на сферы чужих интересов, они могут выйти на опережение с инновациями, иметь более мощный интеллектуальный ресурс. Как правило, у стареющих предприятий конкуренты в первую очередь не захватывают первый сектор, а постепенно проникают на второй и третий, лишая это предприятие возможностей для расширения круга клиентов, наращивания производственных мощностей. Укрепив свои позиции в этих секторах рыночной среды, они постепенно проникают в I сектор и окончательно захватывают его. Предприятие, лишенное потребительского рынка, обречено на гибель. Вот почему так важно для предприятия или фирмы основательное изучение своих возможностей, положения в отрасли (регионе) и имеющихся перспектив. Возвращаясь к графическому изображению данной ситуации, можно сделать вывод: сектор I являет собой состояние организации на момент ее основательного анализа; сектор II – перспективы, ориентиры деятельности; сектор III – возможности, которые при желании можно реализовать.

Осуществив анализ состояния дел предприятия (внутренней и внешней среды) и реальных перспектив, лидер предприятия и его команда начинают следующий этап, который является решающим условием организационного лидерства. Это можно проследить в спектре действий предприятия, которое находится на третьем этапе (юность) своего жизненного цикла. На основе аналитических данных команда менеджеров группирует в I сектор результаты тех видов деятельности предприятия (фирмы), которые обеспечивают текущие внешние потребности (поставка сырья, производство, организационные процессы, инвестиции, инновации и тому подобное). По остаточному принципу (потерянные возможности) во II сектор заносятся те возможные действия и шаги фирмы, которые бы обеспечили потребности рынка, но они

не осуществлены. Из-за определенных ошибок менеджмента предприятия их не сделало и не пошло навстречу потребностям клиентов. Неиспользованный потенциал организации, который в процессном смысле пошел по нисходящей, создает, соответственно, проблемы в стабильности предприятия и условно он отводится в III сектор. Также являются тревожными те действия, которые связаны с IV сектором – отсутствием информации и, как следствие, неопределенностью.

Исходя из стратегии лидерства предприятия в отрасли или регионе, которое находится на этапе юности ЖЦП, возьмем за образец успешное предприятие – ДП «Волиньторф» (Волинская область, Украина), где осуществленный в ходе исследования мониторинг определил позитивные результаты жизнедеятельности во всех секторах. Однако II и III секторы являются наиболее эффективными, что свидетельствует о наличии и потенциала, который удачно реализовывается, и эффективного менеджмента, который осуществляет гибкую управленческую политику, и адекватную работу маркетинговых служб, которые работают на опережение потребностей рынка. В этой ситуации IV сектор тоже будет охвачен. Позитивные результаты проведенного мониторинга позволяют команде менеджеров совершенствовать стратегию развития предприятия и разрабатывать оптимистичные тактические программы в этом направлении. В практической жизнедеятельности предприятия это даст возможность получить конкурентные преимущества в рыночной среде, усилит мотивацию персонала к творческой инициативе и высокопроизводительному труду.

Разумеется, преимуществ и успехов в сложной социально-экономической ситуации, которая разрушается перманентными глобальными и внутренними кризисами, достичь не так легко. Для предприятия (фирмы), которое находится на втором или третьем этапе своего жизненного цикла, необходима хорошо продуманная, взвешенная и обоснованная стратегия развития, которая должна исходить из выводов предыдущего анализа. Планируются жизненно важные направления развития: что сохранять и развивать, какие направления деятельности прекратить, а какие поддерживать, инвестировать, какие инновации вводить, исходя из потребностей клиентов. Конечно, построению стратегии развития должен предшествовать анализ внешней среды: политического, правового, социального, экономического, культурного, технологического аспектов. Необходимо в первую очередь взвесить тенденции изменений, их возможное влияние на продукцию и услуги фирмы. Оценивая внешнюю среду, команда определяет перспективы деятельности, которая должна быть ориентирована на то, чтобы настоящее работало на будущее. В то же время определяются условия, имеющие решающее значение для жизнедеятельности организации, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Реализовать стратегию организационного лидерства чрезвычайно сложно. Но если лидер предприятия задался этой целью, заинтересовал ею свою команду и довёл до сознания большей части персонала, стратегия может

быть реализована. Основополагающими моментами этого процесса должны стать понимание конечной цели высшим менеджментом организации, восприятие ими стратегии лидерства как личной и коллективной цели. Эффективным и вполне реальным путем может стать использование концепции центробежного лидерства. Ее главным принципом является понимание и развитие идеологии лидерства, начиная от руководителя предприятия, последующего формирования команды лидеров вокруг него и развития лидерского понимания и действия на всех нижних звеньях управления. Только таким путем может быть достигнута стратегия лидерства всего предприятия.

Конечно, готовность персонала должна совпадать с возможностями предприятия. То есть нематериальные активы – человеческий капитал – должны соответствовать материальным. Эффективным способом оценки соответствия является мониторинг возможностей и средств предприятия. Предложенные рекомендации по оценке возможностей (внутреннего потенциала предприятия) и потребностей рынка позволят на практике занять стартовую позицию амбициозному лидеру и его коллективу. Однако достичь стабильного процветания организации можно только при условии постоянного расширения круга потребителей, поиска и использования новых внутренних ресурсов и сужения до минимума риска от неопределенности.

Список источников

1. Бланшар, К. Лидерство. К вершинам успеха [текст] / К. Бланшар / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
2. Герольд, К. Уходим в отрыв. Построение эффективной компании [текст] / К. Герольд; пер. с англ. Н. Матвеевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 272 с.
3. Хэнна, Д. Лидерство на все времена: результаты сегодня – наследие на века [текст] / Д. Хэнна; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP BY PREPARATION OF THE PERSONNEL FOR CHANGES AND MONITORING OF OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE

Yukish Vladimir Vladimirovich,

Ph. D. in History, Associate Professor of the Chair of Economic theory, Lvov State Financial Academy; yukish.v.v@ukr.net

The main directions of preparation personnel to realization strategy of organizational leadership are considered. The crucial role in this process of leader teams is accented. The technology of monitoring readiness of the enterprise to changes is offered and ways of their implementation are specified.

Keywords: organization, leadership, strategy, personnel, monitoring.