

УДК 658

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЛИДЕРСТВА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

Хуссейн Лабиб Али

магистрант
Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики, Москва

author@apriori-journal.ru

Аннотация. Корпоративная культура в современных реалиях рассматривается как мощный стратегический инструмент управления компанией, позволяющий оказать существенное воздействие на эффективность и конкурентоспособность её деятельности. Умелое управление корпоративной культурой позволяет руководству организации более эффективно использовать человеческий потенциал фирмы и создавать дополнительные условия для дальнейшего динамичного развития бизнеса. Одним из действенных механизмов развития деловой культуры в компании является формирование команд или результативных рабочих групп, созданных из персонала организации. В этой связи актуальность данной работы не может вызывать никаких сомнений.

Ключевые слова: деловая культура; рабочая группа; бизнес-сфера; командный дух; синергетический эффект; структуры управления; знания; информация; человеческий капитал; интеллектуальный потенциал; подлинная ключевая компетенция; групповая компенсация индивидуальных неспособностей; внешняя угроза; лидер.

INTERDEPENDENCE AND EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP

Hussein Labeeb Ali

student

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, Moscow

Abstract. Corporate culture in today's realities is seen as a powerful strategic tool for a management of company, which allows to have a significant impact on the efficiency and competitiveness of its operations. Skillful management of corporate culture allows management organizations to more effectively use the human potential of the company and create additional conditions for the further dynamic development of the business. One of the most effective mechanisms for the development of business culture in the company is to develop teams or productive working group created by the staff of the organization. Only in this context, the relevance of this work can not cause any doubts.

Key words: business culture; working group; business scope; team spirit; synergistic effect; management structure; knowledge; information; human resources; intellectual potential; real core competencies; group compensation of individual disability; external threat; leader.

Система деловых отношений и сложившийся уровень деловой культуры компании существенно влияют на эффективность и конкурентоспособность деятельности организации, при этом, чем крупнее корпорация, тем существеннее данное влияние, тем больше требуется усилий руководства для формирования эффективных механизмов влияния. Одним из таких механизмов, положительно зарекомендовавших себя на прак-

тике, является формирование команд или результативных рабочих групп, созданных из персонала организации.

Формирование команды, является достаточно продолжительным, но вполне управляемым процессом, который вполне поддается тиражированию, в бизнес-сфере – «ретрансляция» ключевых ценностей, стратегического видения перспективы и компетентности от головного «офиса» к филиалам или дочерним компаниям.

Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсена [1], команды (рабочие группы) проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения (формирование, образования) команды, стадия конфликта (конфронтации, бурление – «шторма и бури»), стадия принятия групповых норм (дифференциация), стадия исполнения (возникновение подлинной команды и развитие эффекта синергии) и стадия прерывания деятельности, как это показано на рис. 1.

На практике, команды или эффективные рабочие группы создаются месяцами (годами). Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность и компетентность работников.

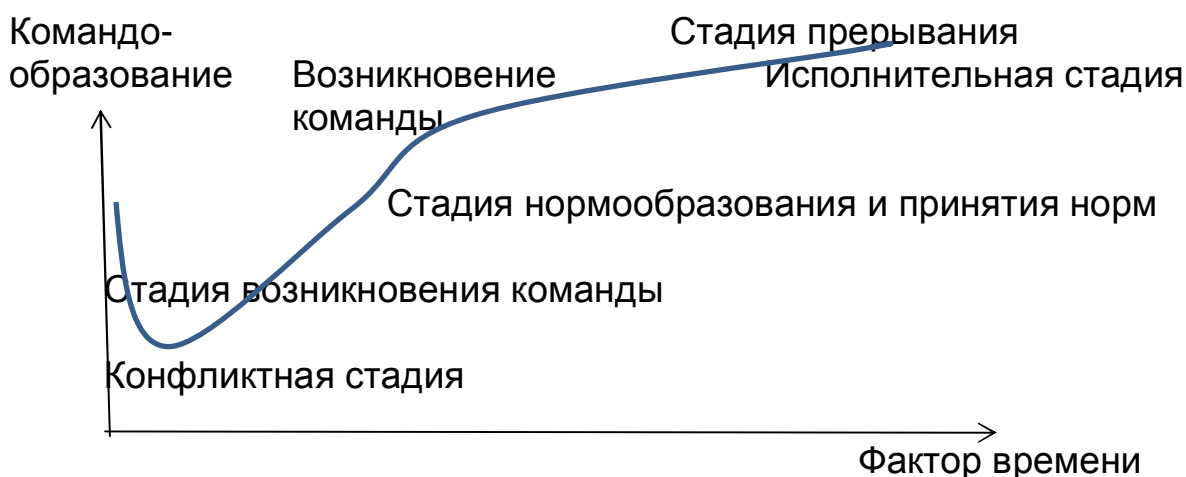


Рисунок 1. Этапы формирования рабочих команд по Б. Такмену

Процесс развития команды и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все команды последовательно переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность команды становится менее эффективной.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Р.Л. Дафт [2] считает необходимым так формировать команду, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Особую роль, по его мнению, играют сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку. Так, члены команды, исполняющие роль специалистов по ранению задач, направляют свои действия на достижение командных целей. Для них характерны: инициатива, обмен мнениями, поиск информации, подведение итогов, побуждение членов команды к труду.

Члены команды, ответственные за социально-эмоциональную поддержку, помогают укрепить социальное состояние участников команды. Они воодушевляют, создают гармонию, снижают эмоциональную напряженность в команде, стремятся всегда шагать «в ногу», соглашаясь с предложениями других членов команды, готовы к компромиссам [3].

Полный набор ролей особенно нужен в конкурентной среде, в условиях неопределенности или при постановке и решении особо важной и сложной задачи, т.е. когда осуществляется инновационная деятельность. Вместе с тем следует всегда помнить, что чрезмерно большое количество работников одной роли означает нарушение баланса, а когда количество ролей слишком мало, не будет выполняться задание. То есть в маленькой команде одному человеку придется выполнять свыше одной роли.

В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции вызывается сам или поручается тем, кто обладает наивысшей компетенцией в данном вопросе. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой других. В результате обычный коллектив исследователей становится сильной, авторитетной «команды» с огромным творческим потенциалом.

Безусловно, вступление человечества в новую стадию своего развития – в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества» или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней. По мнению Питера Друкера [4], в этом столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний – произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации».

Знания и информация, как важнейший стратегический ресурс современной компании, в тоже время, является общечеловеческим достоянием, а бизнес-интеграция приобретает полимерный вид, где, по мнению авторов, появление глобальных рынков является высшей точкой данного процесса.

Хронологически, можно выделить три периода, различающиеся по основам конкурентоспособности. До великого промышленного перево-

рота, международное разделение труда базировалось на различиях в обеспеченности стран природными ресурсами. После великого промышленного переворота и примерно до 70-х гг. прошлого века – на различиях в обеспеченности капиталом. Начиная с середины 70-х годов и по настоящее время – на различиях в обеспеченности человеческим капиталом, в интеллектуальном потенциале и инновациях.

Специфика экономической глобализации [5] – это стремительно растущее международное движение товаров, услуг, капиталов, технологий, рабочей силы, идей и информации. В современных концепция управления человеческим потенциалом, в частности концепции «интеллектуального лидерства» Хамала, Прохалада [6] «ключевые компетенции» возникают на стадии взаимодействия социума и технологий. Этапы формирования и появления эффекта синергии или «подлинной ключевой компетенции» компании, по мнению ряда авторов [7], аналогичны этапам и стадиям формирования групп/команд. Одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность командной деятельности, где на «эффективную команду», ее сплоченность воздействуют различные детерминанты: время существования группы, ее размер, возраст членов «команды», предшествующий успех и, наконец, внешняя угроза.

Отдельно следует обратить внимание на соответствующий стиль руководства топ-менеджеров компании. Можно констатировать, что административно-жесткий стиль руководства, характерный для времен Ф.У. Тейлора или Г. Форда, категорически не подходит, поскольку на современном этапе глобализации, требуются стили, основанные на более адаптивных принципах руководства.

Синергетический эффект достигается в результате так называемой «групповой компенсации индивидуальных неспособностей». Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между

собой сами в зависимости от личной самооценки и складывающихся условий, обстоятельств деятельности.

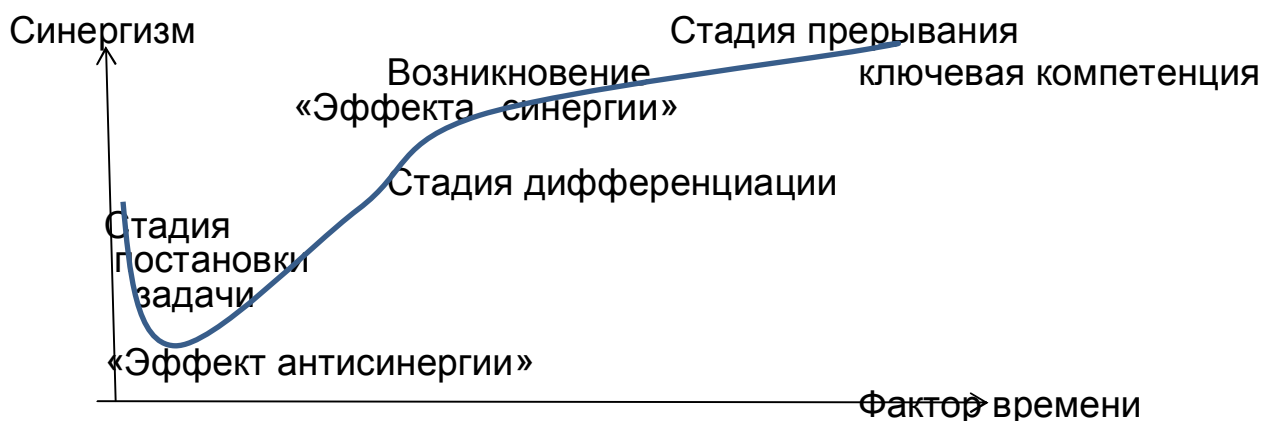


Рисунок 2. Этапы формирования «Синергетического эффекта»

Следует отметить, что для возникновения и сохранения «ключевых компетенций» и/или постоянно действующего эффекта синергии наличие «внешней угрозы» является обязательным условием, поскольку влечёт за собой повышение уровня сплоченности команды. «Внешняя угроза» не обязательно является «угрозой» в прямом смысле, чаще она является серьезным вызовом со стороны окружения, требующей напряжения «физических сил» и максимального использования имеющегося потенциала.

Необходимо учитывать, что исчезновение «внешней угрозы» часто приводит к нарушению сплоченности. Иными словами, не использование или недостаточно интенсивное использование ключевых компетенций приводит к их отмиранию. Ключевые компетенции невозможно «законсервировать» или «отложить на черный день». Ключевые компетенции, синергетику необходимо постоянно развивать, ставя перед командой достаточно сложные проблемы и вопросы.

Важное условие успешности командообразования – конгруэнтность структур коллектива, т.е. совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межлич-

ностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому существенным резервом повышения эффективности и конкурентоспособности компании является условие, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером.

По словам П. Друкера [4], в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела.

Лидером может считаться такой человек, который способен выражать, а так же, отстаивать интересы группы. В задачу лидера входит избавление сотрудников от чувства страха перед неудачами. Руководитель-лидер обязан убедить своих подчиненных в том, что они не должны бояться браться за самые сложные задачи, что они имеют право на риск, где ошибки нередко становятся ключом к успеху.

Отсутствие уверенности в собственных возможностях побуждает, по словам А. Вайсмана [8], обычные коллективы «заурядных» исполнителей занижать планку поставленных целей. Но заурядность означает заменимость, а это самый большой враг успеха в деловой жизни. Команда-победительница должна быть готова встретиться с препятствиями и настроиться на их преодоление. Неудачи, конфликты следует рассматривать как возможные «точки роста», как сигналы о назревшей необходимости организационных изменений.

Чем острее конкуренция и сложнее бизнес-окружение фирмы, тем очевиднее необходимость ее гибкого поведения, постоянной *готовности к организационным изменениям*. К факторам внешней среды относят: прежде всего, конкуренция, а также изменение потребительского спроса, поставщиков, и которые, как правило, затрагивают такие детерминанты как: цели и задачи компании, ее структуру, стратегию и технологию, товары (инновации), поведение сотрудников и деловую культуру компании в целом.

Список использованных источников

1. Сборник учебных материалов по основам менеджмента / под ред. К.А. Новикова. Обнинск, 2010.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Изд «Питер», 2000.
3. Орехов С.А., Дарда И.В., Степанов С.С. Менеджмент-консалтинг. М.: Изд-во МНЭПУ. 2012.
4. Свейм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / под ред. А.Н. Цветкова. СПб.: Питер, 2011.
5. Хмелев И.Б. Мировая экономика. Учебно-методический комплекс. М.: МЭСИ, 2008. С. 20.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012.
7. Девяткин Е.А. Методическое пособие по курсу «Теория и практика конкуренции». Блок «Конкурентоспособность личности». М.: МЭСИ, 2006.
8. Шевченко Л.С. Конкурентное управление. Харьков: Эспада, 2004.