

Лидерство как инструмент развития современной организации

Leadership as a Tool for the Development of the Modern Organization

(DOI: 10.34773/EU.2021.1.15)

Е. ТЕРЕЛЕЦКОВА, Д. АХРЯПОВА,
А. ПОРОШИН

Терелецкова Елена Валентиновна, канд. соц. наук, доцент кафедры социологии труда и экономики предпринимательства Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: tereletska@mail.ru

Ахряпова Дарья Александровна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: Leona.str@mail.ru

Порошин Алексей Сергеевич, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: futter.poroshin@yandex.ru

В данной статье рассматривается система развития лидерства в торговой организации на примере ООО «ИКЕА ДОМ», а также проанализирована модель кадрового резерва Leadership Pipeline.

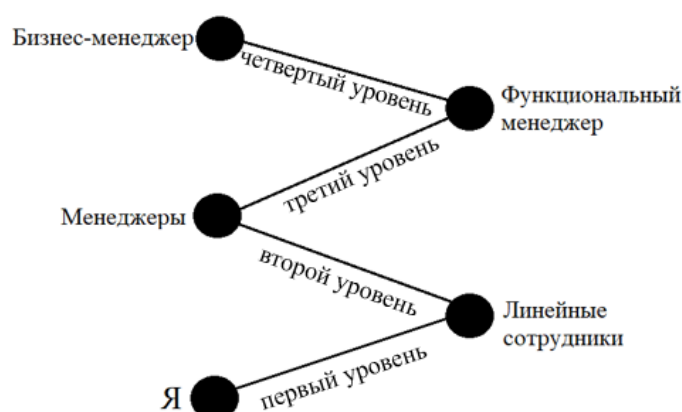
Ключевые слова: кадры, персонал, лидерство, торговая организация, Leadership Pipeline.

This article discusses the leadership development system in a trade organization using the example of IKEA DOM LLC, and also analyzes the Leadership Pipeline talent pool model.

Key words: human resources, personnel, leadership, trade organization, Leadership Pipeline.

В 2000 году ученые-теоретики Стивен Дроттер, Рэм Чарэк и Джеймс Ноэл подготовили концепцию Leadership Pipeline, то есть концепцию развития канала лидерства. Модель предполагает планирование внутреннего совершенствования лидерства на всех уровнях должностей (от первоначального до топ-уровня). При помощи модели можно выявлять профиль лидеров для отдельного уровня организационной структуры, проводить оценку их компетентности, планировать их совершенствование и оценивать его итоги [2, 90].

Модель развития лидерства предполагает последовательное овладение навыками управления, при этом переход на каждую новую ступень требует освоения соответствующих компетенций, необходимых для повышения эффективности управления. На каждом уровне управления имеется менеджер-наставник, следящий за совершенствованием требуемых качеств.



Модель развития канала лидерства Leadership Pipeline

К основным преимуществам данной модели следует относить:

– поощрение собственных работников, гарантированный приток внутренних соискателей на вакансии руководителей;

– совершенствование руководителями навыков, необходимых для дальнейшего роста (а не возвращения к требуемым на предыдущей ступени), что увеличивает эффективность и гибкость руководителей;

– повышение лояльности персонала – возможность реального совершенствования уменьшает текучесть кадров, увеличивает продуктивность функционирования и вовлеченность [5, 220].

При этом вложения в совершенствование окупаются тем, что квалифицированные сотрудники дольше остаются в компании.

Следует рассмотреть все переходы в данной модели совершенствования.

Первый уровень – переход от управления собой к управлению другими. При этом переходе у работников происходит существенное преобразование навыков, он начинает отвечать за деятельность других сотрудников.

Работа на этом уровне предполагает следующие компетенции:

– умение обмениваться сведениями, быть в курсе потребностей работников и определять направление деятельности;

– освоение планирования краткосрочных и долгосрочных целей, управления конфликтующими задачами;

– сосредоточение на работе в команде;

– умение делегировать полномочия (если делать все самому, то можно сорвать сроки выполнения задачи или не выполнить ее).

Чтобы эффективно провести оценку сотрудника на данной стадии, в модели применяется «метод 360 градусов», который благодаря обратной связи позволяет увидеть, как коллеги и подчиненные воспринимают работника в качестве менеджера, что нужно сделать, чтобы помочь решить его проблемы [8, 58].

Второй уровень – переход от управления линейными работниками к управлению менеджерами, что также подразумевает освоение значительного числа новых навыков.

Менеджер должен научиться добиваться ответственного исполнения задач другими менеджерами. На данной стадии менеджер уже является тренером или наставником, обеспечивая подготовку менеджеров более низкого уровня; он должен знать, какие учебные ресурсы могут применяться и уметь подготавливать успешные тренинги [6, 30].

Если на первом уровне менеджер должен знать, как объединить персонал для достижения общей цели, то менеджер второго уровня должен обладать знаниями и навыками, необходимыми для построения эффективной команды. Менеджеры второго уровня должны обладать компетенцией распределения ресурсов (технологии, денежные средства, временной ресурс, кадры) и успешного применения бюджета. Они должны уметь определять, где ресурсы расходуются неэффективно, и где нужно приложить усилия, чтобы добиться увеличения производительности.

Третий уровень – переход от управления менеджерами к функциональному менеджеру. Это зачастую предполагает прямое подчинение генеральному директору и ответственность за функционирование всех курируемых менеджером подразделений. Переход на данный уровень требует зрелости и умения выстраивать связи с иными подразделениями.

Компетенции функциональных менеджеров – стратегическое мышление, управление всей функцией в целом, умение видеть долгосрочную перспективу и согласовывать функциональную стратегию с целями компании. Наставник функционального менеджера должен развивать стратегическое мышление у функциональных менеджеров.

Четвертый уровень – переход к бизнес-менеджеру. Данный переход может оказаться самым сложным, так как предполагает изменение собственного способа мышления. Бизнес-менеджер контролирует все функции, и это требует преобразования восприятия и ценностей [7, 13].

Бизнес-менеджерам следует совершенствовать умение мыслить глобально, понимать взаимосвязи функций. Для перехода функционального менеджера к уровню бизнес-менеджера

важную роль играет вовлечение в стратегический бизнес – в частности, приглашение на переговоры по важным вопросам, что позволит познакомиться с руководителями, которые принимают решения, даст возможность лучше понять отдельную функцию.

Концепция совершенствования каналов лидерства широко используется в крупных компаниях, например, в ИКЕА. Для сотрудников компании есть разные возможности проявить лидерство:

- через участие в конкурсах различного характера (творческие, направленные на бизнесмышление, командные),
- через создание личного проекта, направленного на оптимизацию затрат или увеличение прибыли компании;
- через обучение сотрудников [3, 59].

Результаты социологического опроса сотрудников ООО «ИКЕА ДОМ» в г. Уфе

Утверждение	Да, %	Нет, %	Воздержусь от ответа, %
Я могу влиять на своих коллег, так как я – лидер	27,4	39,2	33,4
Я умею поднимать настроение в своем коллективе	42,6	22,0	35,4
Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь	61,3	12,5	26,2
Я не теряюсь и не сдаюсь в трудных ситуациях	56,1	29,4	14,5
Мои действия направлены на достижения понятной мне цели	58,0	15,6	26,4
Я буду участвовать в мероприятиях от организации, чтобы проявить свои лидерские качества	68,0	24,1	7,9

Ежегодные опросы сотрудников компании ИКЕА в г. Уфе показали, что 68 % опрошенных готовы участвовать в мероприятиях, в которых необходимо проявлять лидерские качества, большинство опрошенных сотрудников в той или иной степени проявляют лидерские качества, но лишь 27,4 % сотрудников убеждены, что обладают достаточным уровнем лидерства, чтобы иметь влияние на своих коллег.

Управленческая модель компании включает ситуационное лидерство, наставничество и межфункциональное взаимодействие.

Активно применяемая в компании ИКЕА модель совершенствования лидерства проявляется в следующих мероприятиях:

- вовлечение работников в процессы для достижения единых целей;
- выявление потенциала работников и его раскрытие;
- полная реализация потенциала (команды и работника), успешная деятельность по выполнению сложных задач;
- обеспечение обмена лучшими практиками;
- создание общей стратегии, краткосрочных и долгосрочных планов, постановка целей;
- формирование корпоративной культуры, при которой все сотрудники компании работают на единый результат [1, 232].

Помимо этого, в компании ИКЕА существует система совершенствования лидеров. Это система обучения, распространяющаяся на все уровни организационной структуры и контролирующая исполнение личных целей каждым работником. Данная система обучения направлена на облегчение ежедневной деятельности. Для сотрудников каждого уровня подготовлены собственные программы согласно требуемым навыкам и компетенциям.

Ежегодно сотрудники совместно со своими руководителями составляют индивидуальный план развития, который включает цели и задачи, направленные на развитие сильных сторон работника, на улучшение навыков и компетенций, которые пока несовершенны, а также на

достижение общей цели подразделения. Данный подход мотивирует сотрудников к достижению значительных результатов как в реализации продукции и получении прибыли, так и в иных сферах – к примеру, в формировании команды, построении и развитии успешных взаимоотношений с подчиненными, применении инновационных решений [4, 225].

По итогам проведенной оценки деятельности работников специалисты отдела обучения и развития кадров вместе с непосредственным руководителем составляют план обучения кадров, формируя перечень необходимых тренингов, программ и курсов.

Литература

1. Ахряпова Д.А., Терелецкова Е.В. Управление развитием персонала как фактор роста производительности труда // Вопросы современной науки. Проблемы, тенденции и перспективы: материалы IV Международной научно-практической конференции (3-4 декабря 2020 г., г. Новокузнецк, г. Киров). Новокузнецк: РИЦ Филиала КузГТУ, 2020. С. 231–233.
2. Алиев И.М., Михайленко Е.Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 3. С. 87–91.
3. Гарькин И.Н., Гарькина И.А. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 3. С. 103.
4. Донская О.И., Виниченко М.В. Выгоды и проблемы работы с кадровым резервом в организации // Новое поколение. 2017. № 13. С. 224–227.
5. Камардина И.С., Поворина Е.В. Работа с кадровым резервом в интересах повышения эффективности деятельности организации // Новое поколение. 2017. № 13. С. 218–223.
6. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2020. 64 с.
7. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом: учебное пособие. М.: Проспект, 2020. 160 с.
8. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.