

- использовать системой управления качеством, реинжинирингом бизнес-процессов, CRM-технологией одну и ту же бизнес-модель предприятия, построенную на этапе его информационного обследования, одну и ту же информационную систему;
- сокращать время внедрения системы управления качеством, CRM-технологии, реинжиниринга бизнес-процессов;
- повышать эффективность работы всех систем;
- уменьшать время выхода систем на проектную мощность;
- сокращать срок окупаемости систем.

Кроме того, комплексное внедрение системы управления качеством, CRM-технологии и проведение реинжиниринга бизнес-процессов создает на предприятии синергетический эффект, повышающий эффективность функционирования системы управления качеством на предприятии в целом.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Тарасов, В.Б.* Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям / В.Б. Тарасов // *Новости искусствен. интеллекта*. — 1996. — № 4.
2. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р ИСО 9001—2001. Введ. 31.08. 01. — М.: Изд-во стандартов, 2001.
3. *Абутидзе, З.С.* Управление качеством и реинжиниринг организаций / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас. — М.: ЛОГОС, 2003.
4. *Воронин, Б.* CRM — новая стратегия со старыми принципами / Б. Воронин // *KMSOFT / Статьи / Библиотека статей / Маркетинг [Электронный ресурс]*. — 2005. — Режим доступа: <http://www.kmssoft.ru/LD/C007/102/1661654428.html>. — Дата доступа: 02.12. 05.
5. *Пономарев, С.В.* Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. — М.: Статистика и качество, 2004.
6. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. — СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.
7. *Ойхман, Е.Г.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. — М.: Финансы и статистика, 1997.
8. *О'Лири, Д.* ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация / Д. О'Лири; пер. с англ. Ю.И. Водяновой / науч. ред. С.Б. Аврин. — М.: Вершина, 2004.

**ЧЖЕНЬЮАНЬ Э, А.Ф. ДЕМЬЯНЧИК**

### ОСОБЕННОСТИ ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

**1. Теория преобразующего лидерства.** Развитие конкурентной борьбы ставит руководителей в условия экстраординарной неоднозначности и неопределенности. Руководители должны справляться с неопределенностью, чутко реагируя на изменения и определяя стратегическое направление. Они должны смириться с сосуществованием очевидных противоположностей, убедить персонал в необходимости принять его и построить системы, способные обеспечить успех по всем направлениям (достижение высокого качества при низких

---

*ЧЖЕНЬЮАНЬ Э, аспирантка Белорусского государственного экономического университета, КНДР;*

*Андрей Феофанович ДЕМЬЯНЧИК, ассистент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.*

затратах, обеспечение дифференциации продукции при коротких сроках выполнения заказов).

Процесс перемен — по существу синоним роста, расширения, а иногда и рационализации. Существовавший до этого постоянный рост спроса и относительная стабильность в мире привели к тому, что процесс перемен вообще был связан только с положительным знаком. До 90-х гг. XX в. он имел количественную направленность в решении проблем, а после 90-х гг. — качественную направленность с акцентом на творческую переориентацию. В XXI в. компании во многих отраслях оказались за пределами национальных стандартов. Ослабление государственного регулирования, вызванное новыми требованиями рынка, привело к разрушению локальных монополий. Размывание границ различных отраслей вызвало к жизни совершенно другие образцы конкуренции, а развитие информационных технологий привело к возникновению иного набора конкурентных требований и новым стандартам эффективности. Появление новых возможностей часто сопровождалось изменением или уничтожением старых методов конкуренции. Это породило необходимость постоянного приспособления организации к скорости изменений во внешней среде. Для того чтобы организация выжила, процесс изменений в ней должен быть своевременным, четко выверенным и носить стратегическую направленность. Ошибки в процессе перемен непростительны и часто фатальны для организации.

Лидерство — это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Понятие преобразующего (или реформаторского) лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, представляя им возможность совместить личные интересы с общей целью путем создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Преобразующее лидерство появляется тогда, когда одно или большее число лиц объединяются с другими таким образом, что руководители и последователи “поднимают” друг друга на более высокие ступени мотивации и нравственного поведения. Их цели, возникшие, может быть, разрозненно, но родственные по характеру, в случае преобразующего лидерства сливаются воедино. И лидер, и последователи используют свою власть не для противостояния, а для достижения общей цели. В конечном счете преобразующее лидерство становится моральным в том смысле, что оно поднимает уровень человеческого поведения и этические устремления как руководителя, так и ведомого и, следовательно, оказывает преобразующее влияние на обоих.

Преобразующее лидерство — это динамичное лидерство: руководители устанавливают такие взаимоотношения с последователями, которые “преподнимают” их, и они становятся более активными, превращаясь в новых лидеров. Лидер-реформатор — это преобразователь, созидатель нового, а не спаситель, он проявляет творчество, а не чудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель — не изменить мир, а измениться в мире через развитие бизнеса.

Преобразующее или реформаторское лидерство предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Преобразующее лидерство имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть частью группы организации, а не “стоять над ней”, с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка

предоставляемых возможностей и осознанный подход к действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, пойдет на поводу у сотрудников. Эти два подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Таким образом, преобразующее лидерство есть обязательно групповое лидерство, в основе которого лежат групповые, организационные или общественные процессы, а не личные или индивидуальные. Это такой частный случай проявления группового лидерства, который в наибольшей степени отвечает созданию управленческих условий экономического роста.

**2. Стратегическая направленность изменений.** “Тойота” и “Исузу” перед второй мировой войной были примерно одинаковыми компаниями и обладали примерно равными возможностями, но руководство “Исузу” не смогло правильно предвидеть изменения в спросе на рынке автомобилей, соотношение между легковыми и грузовыми машинами. “Тойота”, правильно оценив будущую ситуацию, ныне производит продукции в десять раз больше, чем “Исузу”. Аналогичные примеры можно привести в отношении достаточно большого количества компаний. Очевидно, что направленность изменений имеет большое значение для будущего организации.

В результате скачкообразного развития в структуре отраслей новые знания становятся ключевым моментом в выборе направления движения фирмы, управления ею в меняющихся, неопределенных условиях. Это похоже на движение в тумане. Более того, по мере технологического усложнения отраслей глубокое понимание меняющегося технологического ландшафта становится критически важным для развития чувства ориентации. Умение выработать представления о будущем на основе глубоких знаний — главное требование к лидерам, занятым преобразованиями.

Существует разница между целями и способностью к лидерству. Компетентен ли деловой лидер, которому удалось увлечь людей в направлении, не оптимальном для долгосрочного развития организации? Этот вопрос может быть применен для оценки преобразующего лидерства. Мы уже неоднократно сталкивались с харизматическими лидерами, чьи цели сомнительны. Соответствие целей и способностей лидера исключительно важно.

Способность распознавать закономерности в ходе событий крайне необходима лидеру. Она обозначает перенос текущей ситуации во временную и географическую перспективу и определяет направления развития. Важный компонент перспективного видения — понимание логики отрасли, рассматривающей согласованность потребностей потребителей и спроса, а также отношения конкурентов, собственных предприятий и потребителей. Понимание логики отрасли представляется важной предпосылкой преобразующего лидерства.

Лидер должен обладать перспективным видением — способностью переходить от абстрактного к конкретному без путаницы. Люди, лишённые естественной склонности к перспективному видению, часто запутываются в абстракциях и не могут связать происходящее в окружающем мире с потребностями перемен в деятельности. Процесс перемен в последние годы усложнился, и лидер должен уметь выявлять все большее количество переменных величин, которые необходимо упорядочить.

**3. Учет многообразия культур в современном мире.** Развитие глобализации неизбежно ведет к тому, что лидерам будущего придется действовать в условиях многообразия культур, личного поведения и ценностей, взаимоотношений рас и полов. Они должны осознавать не только экономические и правовые различия, но и различия социального и мотивационного характера, существующие в сфере труда во всем мире [1]. Уважение к различиям между людьми — одно из важнейших качеств эффективного преобразующего лидера. Развитие

и изучение других культур — не просто хорошая деловая практика, а один из ключевых аспектов конкурентоспособности в будущем.

Во внимание следует принимать и более, и менее значимые составляющие конкретной культуры. К примеру, мало кто из европейцев и американцев, работающих сегодня на Среднем Востоке, читали Коран. Однако религия — один из важнейших факторов, влияющих на поведение жителей данного региона. Необходимо лучше понимать и менее существенные аспекты, например, значение подарков, личных приветствий или своевременности тех или иных действий. Все большее значение будет принадлежать умению создавать стимулы для мотивации людей, принадлежащих к разным культурам. Стратегии в сфере мотивации, эффективные в одной культурной среде, могут быть просто оскорбительными в другой. Лидеры, способные понимать, ценить и эффективно мотивировать коллег, принадлежащих к разным культурам, станут наиболее ценным ресурсом в будущем [1].

Всепроникающая глобализация бизнеса заставляет руководителей искать ответ на целый ряд вопросов, связанных с взаимодействием культур. Какими ценностями нельзя поступиться в глобальной компании? Как и до какой степени глобальная компания может использовать местные приемы ведения бизнеса? Состав команды руководителей высшего звена в глобальной фирме будущего может существенно отличаться от сегодняшнего, в нем будет значительная доля менеджеров неанглосаксонского и неевропейского происхождения. Задачи управления в такой среде должны строиться с учетом взаимодействия различных культур. Все в большей степени технологическая конвергенция требует, чтобы руководители понимали разницу интеллектуальных традиций сближающихся областей. Иными словами, наряду с проблемами возраста, расы и пола лидерам придется заниматься и проблемами культурного и интеллектуального разнообразия.

В постоянном взаимодействии различных культур происходит столкновение центростремительной тенденции к глобализации с центробежной тенденцией к своеобразию. Оно проявляется через национальную культуру — это ценности и идеи, разделяемые представителями одной нации и направляющими их поведение.

Национальный характер влияет на многие аспекты лидерства, поскольку народы отличаются по их отношению к распределению власти в обществе и организации, процессу анализа и принятия решений, временной ориентации и многим другим характеристикам. Попытки создать иерархическую организацию и сконцентрировать власть в руках ее руководителя вряд ли увенчаются успехом в эгалитарной и коллективистской голландской культуре, точно так же, как демократический и неформальный стиль взаимодействия лидера с последователями не принесет ему успеха в странах Ближнего Востока [2].

Каждая из национальных культур имеет свои представления о том, что приемлемо и недопустимо в отношениях между лидером и последователями, поэтому можно говорить о национальных лидерских стилях, которые проявляются в организационной архитектуре, коммуникации, системах управления. В США во главе организации стоит харизматический лидер-одиночка, указывающий последователям путь к светлому будущему. Последние ожидают от него красивых речей, запоминающихся лозунгов и решительных действий.

Французская организация напоминает пирамиду-крепость, на вершине которой также находится властный лидер, однако источник его авторитета не столько в индивидуальной харизме, сколько в политическом искусстве продвижения наверх.

Скандинавы предпочитают коллективное лидерство индивидуальному и оставляют формальному руководителю роль координатора группового процесса принятия и реализации решений. Системы управления отражают традиционные ценности равенства, гармонии, долгосрочной временной ориентации. Процесс организационных изменений здесь обычно принимает форму перманентной эволюции, а не кровавой революции.

Чтобы эффективно управлять в сложной и многообразной глобальной среде, лидеры должны добавить к имеющимся у них “стандартным” компетенциям

открытость, понимание других культур и способность взаимодействовать с их представителями, умение адаптироваться в нетрадиционных ситуациях, толерантность к неопределенности, терпимость и, конечно, чувство юмора [2].

**4. Особенности китайского лидерства.** 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 предопределяют 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. 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”.

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 ситуации 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, конкуренции, информационного взрыва необходимо снижать вероятность стрессовых ситуаций.

Вторая особенность китайского менеджмента — принцип “Золотой середины”, под которым понимается разумность, логичность и рациональность. Поэтому можно называть “Золотую середину” ориентацией на рационализм. “Рационализация” осуществляется в процессном развитии понятия менеджмента. Наиболее просто можно объяснить развитие западного менеджмента как изменение от рационализации к систематизации. Однако чрезмерное систематизирование принесет организации тупик. Логично ли это? Китайский менеджмент — это рационализация. С учетом логичности возникает гибкость такого менеджмента.



Китайский менеджмент отличается от американского и японского следующими особенностями:

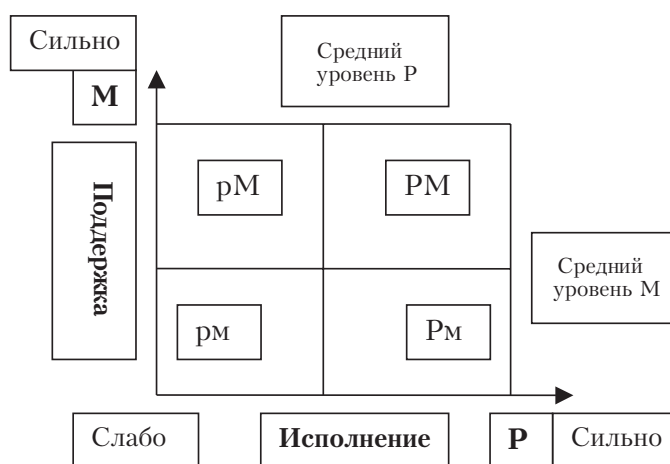
- американский менеджмент основан на индивидуализме, японский — на коллективизме, китайский — на сотрудничестве. Под сотрудничеством здесь понимается такая форма взаимодействия, при которой каждый из сотрудников получает относительно равную выгоду, а решение вопроса зависит от ситуации и необходимого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

- американский менеджмент подчеркивает специализацию; японский — взаимосогласованность, ценит групповой дух; китайский менеджмент обращает внимание на гибкость, все решения зависят от ситуации, положения и развития обсуждаемой проблемы [3].

Уважение человека — самое важное условие китайского менеджмента. Управлять другими может тот, кто их превзошел.

При немалых исследованиях китайского менеджмента и развития лидерства все же недостаточно углубленных теоретических трактовок. В 80-е гг. XX в. китайские ученые начали системно исследовать вопрос о лидерстве, в том числе анализировать теории РМ и модели СРМ, которые играют важную роль в научных кругах.

Китайские ученые Сюй Лньцан, Чэн Лун и другие, работающие в Институте психологии Академии наук КНР, внесли изменения в теорию РМ, разработанную японскими учеными на основе китайского опыта. РМ — это понятие групповой функции. У любой группы существует две функции: Р (исполнение Performance) — функция выполнения какой-то цели; М (поддержка Maintenance) — функция, обеспечивающая поддержку связи между группами. Теория РМ показывает, что роль лидера заключается в выполнении этих двух функций. В зависимости от их выполнения можно выделить 4 типа лидеров: РМ, Рм, рМ и рм. Как видно, в зависимости от сочетания функций действия лидера получают следующие результаты: самая активная модель — РМ; самая худшая — рм; модель Рм и рМ являются средним результатом действий лидера (см. рисунок).



Модель РМ

С 1981 г. китайские ученые на основе РМ разработали новую теорию лидерства СРМ, соответствующую основным китайским культурным ценностям: оценка китайского лидерства состоит из 3 элементов; т.е. Р, М и С, дополнительный элемент С отражает "мораль". В Китае только лидер, разумно регулирующий отношения между работой и персоналом, может наиболее эффективно функционировать в процессе лидерства. Теория СРМ базируется на моральных принципах

человека. В настоящее время ученые разработали “СРМ бланк оценки лидерства” и опробовали его в центральном органе, региональном правительстве и на предприятиях. Результаты получили высокую оценку в научных кругах, связанных с менеджментом. Модель СРМ отличается от других теорий лидерства тем, что подчеркивает влияние морали в процессе лидерства [4].

“СРМ бланк оценки лидерства” (далее — бланк СРМ) включает показатели доверительности и эффективности. Показатель доверительности 0,82 — 0,96 означает, что человеку можно доверять (более 0,7 — указывает, что человеку можно верить). Эффективность обозначает, можем ли мы узнать сущность объекта контроля с помощью данного бланка.

Любая концепция лидерства зависит от культурного общественного фона, в различных культурах в моделях, оценивающих лидерство, бывают одинаковые и сильно отличающиеся элементы. Китайская модель и западная сильно отличаются в оценке лидерства. Модель СРМ имеет китайскую особенность и соответствует китайской культуре и традициям, поэтому ее можно назвать китайской.

Ключевая разница в моделях оценки лидерства Китая и западных стран заключается в том, что в китайской модели добавлен элемент “мораль”. Возникновение такого элемента обусловлено следующими причинами:

1) в действующей в Китае системе управления кадрами при оценке и отборе персонала большое внимание уделяется морали кандидата, поэтому в “бланк оценки лидерства” невозможно не включить данный элемент;

2) исходя из концепции об этике Китая, морально-этические принципы руководителей играют важную роль в жизни страны. В Китае добродетельный и признанный руководитель рассматривается как “честный чиновник”, а руководитель без моральных принципов — “продажный чиновник”;

3) из-за длительного феодального строя юридические системы и мышление в Китае было не совершенно, поэтому мораль руководителя являлась важным элементом, гарантирующим социальную справедливость;

4) Китай — государство с высоко централизованной властью, судьбы людей зависят от руководства страны, поэтому китайцы надеются, что “честный чиновник” служит интересам огромного населения Китая.

До сих пор в Китае этот бланк используется в следующих ситуациях:

1) аттестация кадров. На китайских предприятиях и в правительстве каждый год обязательно осуществляется аттестация кадров. Это очень трудоемкий процесс. Когда городской орготдел оценивает руководителей и специалистов подчиненных им предприятий и организаций, то при старом варианте оценки на это тратился целый год. Сейчас, используя метод СРМ, каждый руководитель и специалист предприятия тратит на это 1 — 2 ч;

2) улучшение качества управления с помощью СРМ. Руководитель может аттестовать себя, узнать свои недостатки, целенаправленно исправлять их;

3) выбор нового руководства или резерва кадров;

4) рациональная комбинация руководящей группы.

Китайское лидерство имеет важное теоретическое и практическое значение, особенно со времени преобразований во внутренних сферах и внешней политике страны. Китай вступил в ВТО, подтверждая этим эффективность китайского лидерства.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Хасселбейн, Ф. Лидерство без границ / Ф. Хасселбейн, М. Голдсмит, А. Сомервилл. — М.: Альпина Паблишер, 2001.
2. Шекшня, С.В. Лидерство в современном бизнесе / С.В. Шекшня. — М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003.
3. Шицян, Д. Менеджмент по-китайски / Д. Шицян // Hroot [Электронный ресурс]. — 2005. — Режим доступа: <http://www.hroot.com/publish/html/15504.htm>. — Дата доступа: 17.03. 2005.
4. Вэньцюань, Л. Исследование китайского лидерства / Л. Вэньцюань, Ф. Лило // Ersp [Электронный ресурс]. — 2005. — Режим доступа: <http://blog.ersp.com/001/13283.aspx>. — Дата доступа: 09.02. 2005.