

УДК 316.46

Гулиева Нэля Эльдаровна

магистрант
Академия труда и социальных отношений
Москва, Россия
gulieva.nelia1@gmail.com

Nelya E. Gulieva

Post-graduate student
Academy of Labor and Social Relations
Moscow, Russia

**ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ
УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ БРАЗИЛЬСКОЙ
КОМПАНИИ SEMCO: ВОЗМОЖНОСТИ
ВНЕДРЕНИЯ В РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ**

**LEADERSHIP AND MANAGEMENT
EFFECTIVENESS ON THE EXAMPLE OF THE
BRAZILIAN COMPANY SEMCO:
OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTATION IN
RUSSIAN COMPANIES**

Аннотация

В статье рассматривается опыт бразильской компании Semco, которая разработала и успешно применяет уникальную систему лидерства и управления, а именно умение руководителя применять различные стили лидерства для достижения стратегических целей компании. Кроме того, обсуждалась возможность внедрения практики управления Рикардо Семлера в российских компаниях и ее адаптацию к российским реалиям.

Ключевые слова:

лидер, теория лидерства, организационное управление, самоуправляемая организация

Abstract

The article examines the experience of the Brazilian company Semco, which has developed and successfully applies a unique leadership and management system, namely the ability of the head to apply various leadership styles to achieve the strategic goals of the company. In addition, the possibilities of introducing Ricardo Semler's management practice into Russian companies and its adaptation to Russian realities were discussed.

Keywords:

leader, leadership theory, organizational management, self-managed organization

Лидерство является ключевым фактором успеха любой организации. От того, насколько эффективно лидер управляет своей командой, зависит успех и развитие компании.

В настоящий момент в Российской Федерации существует ряд проблем в области «жесткого» управления персоналом, основанного на строгом контроле, иерархии, правилах и регламентах. Основные проблемы заключаются в отсутствии гибкости и индивидуального подхода к сотрудникам, а также отсутствие системы признания и поощрения сотрудников за достижения и результаты своей работы. Это приводит к утрате мотивации у персонала и снижению производительности труда. Для решения этих проблем рекомендуется внедрение более гибкой системы построения карьеры, которая строится на системе признания заслуг, поощрения и вклада сотрудников в выполнение задач, стоящих перед организацией.

В данной статье рассматриваются методы управления Semco, инновационной бразильской компании, которая успешно применила различные стили управления и лидерства, включая трансформационное, ситуативное, дальновидное и

харизматическое. Лидерство Рикардо Семлера позволило преобразовать старомодное, застойное предприятие в динамичную и инновационную компанию. В статье также рассматриваются возможности внедрения этой модели управления в российские компании и её адаптация к местным условиям.

1. Лидерство в компании Semco

Компания Semco из Бразилии, основанная в 1978 году, стала одним из первых предприятий, внедривших концепции самоуправления и лидерства. Ее основатель Рикардо Семлер отошел от традиционной иерархической структуры, стремясь создать компанию, в которой сотрудники самостоятельно принимают решения. В момент передачи компании Рикардо Семлеру корпорация испытывала кризис и функционировала как традиционное пирамидальное образование. Рикардо решил провести радикальную реорганизацию Semco. Этот новый подход, позволил сотрудникам работать в том режиме, который им наиболее комфортен и эффективен. Отныне они имели полную свободу выбора рабочего времени и графика, а также свободу выражения себя через свой стиль одежды и поведение. Компания ориентирована на результат работы, а не на формальные правила и ограничения. Данные изменения вызвали различные реакции среди сотрудников. Некоторые приветствовали новую свободу и гибкость, так как это позволяло им лучше сбалансировать работу и личную жизнь, а также помогало им быть более творческими и продуктивными. Однако другие сотрудники сомневались в том, что такие изменения приведут к хорошим результатам.

Рикардо Семлер использовал новаторский подход к руководству, основанный на сотрудничестве и участии сотрудников в принятии решений. Этот метод стимулирует креативность и инновации, улучшает мотивацию и удовлетворенность работников. Принцип доверия является ключевым в этом подходе, так как информация и полномочия распределяются между сотрудниками, что способствует укреплению доверия и сотрудничества, а также более эффективному принятию решений. Семлер отказался от жесткой иерархической структуры и предпочел создать гибкую и адаптивную организацию. Он устремился к устранению бюрократии и принял принципы децентрализации, делегирования полномочий и самоорганизации.

Таким образом, новаторский стиль руководства Семлера заключался в изменении традиционных подходов к управлению и созданию более участного, гибкого

и доверительного рабочего окружения. Это позволило компаниям Семлера достичь высокой производительности и успешности.

2. История самого необычного рабочего места в мире

Рикардо Семлер - президент и генеральный директор Semco, компания с радикальной формой промышленной демократии. Выручка компании выросла более чем в 50 раз после поглощения. Его методы управления стали известны во всем мире и были включены в список молодых лидеров по версии журнала Times. Семлер был назван бизнесменом года в Бразилии и Латинской Америке, а издание Wall Street Journal назвало его латиноамериканским бизнесменом года.

Семлер управлял компанией Semco необычным образом, преобразовав ее в одно из самых успешных и революционных предприятий. Он позволил сотрудникам участвовать в принятии решений, сотрудники устанавливают свои производственные цели, контролируют рабочий процесс и принимают другие важные решения. Менеджмент проводит изменения, разрабатывает стратегии и устанавливает зарплаты с высокой степенью автономии. Одним из первых нововведений, когда Рикардо Семлер возглавил компанию, была отмена всех правил. Это сократило уровни управления с 12 до 3 и сократило количество высшего руководства на целых 60%. В Semco сотрудники самостоятельно выбирают задачи и управляют своим временем. Система контроля основана на доверии и саморегуляции, учете конечных результатов. Вся бюджетная система компании упрощена по нескольким аспектам: отсутствие детально разработанных бюджетных планов, гибкое распределение ресурсов, упрощенные процедуры контроля, открытость и прозрачность - эти меры упрощения бюджетной системы в компании дают сотрудникам большую автономию и ответственность, что способствует улучшению работы и принятию более гибких и быстрых решений. Компания позволяет сотрудникам управлять процессами, они могут учиться у коллег на других должностях, обогащая свои навыки и компетенции. Этот подход к саморазвитию дает работникам возможность повышать свою квалификацию.

Необходимым условием для внедрения самоуправления является понимание лидером того, что работники, наиболее близкие к ситуации, часто лучше подготовлены к ее решению, чем руководство, и они лучше подготовлены «к осуществлению наиболее эффективных изменений процесса» (Стивенсон, 2004).

«Рабочее время в Semco гибкое. Каждый следит за тем, сколько часов он работает. В разное время суток люди по-разному относятся к работе и

производительности. Semco делает все возможное, чтобы адаптироваться к желаниям и потребностям каждого». (Семлер, 1993) Поэтому он также дает нетрадиционный совет: «Чтобы компания преуспела, сотрудники должны быть уверены в том, что их личные интересы, а не интересы компании, является их главным приоритетом» (Семлер, 2004).

3. Инновационный стиль руководства Семлера

Каждый бизнес имеет свои уникальные характеристики и проблемы, требующие соответствующего стиля руководства. Исследователи считают, что трансформационный стиль лидерства является наиболее эффективным. Д. Бернс описывает трансформационного лидера как человека, изучающего мотивы последователей для удовлетворения их высших потребностей и обеспечения их полного вовлечения. (Burns, 1978, стр. 20). В 1985 году психолог Б. Басс описал влияние трансформационных лидеров на мотивацию сотрудников. На примере Семлера он показал, как лидер, обладающий энергией, энтузиазмом и страстью, способен добиваться результатов для компании. Этот подход позволяет эффективно направлять энергию сотрудников и раскрывать их потенциал.

Разные бизнес-задачи требуют разных подходов к лидерству. Это основа модели ситуационного лидерства, предложенной докторами Херси и Бланшаром. Теория, лежащая в основе этой модели, заключается в том, что управление людьми в команде или организации требует разных стилей лидерства, основанных на их индивидуальных уровнях зрелость и готовность к выполнению поставленных задач и целей (Херси, Бланшар, 1982). Модель предполагает, что максимально зрелый последователь нуждается не в руководстве, а лишь в четком формулировании своей ответственности и делегированию полномочий. Как говорит Семлер: «Моя роль — быть катализатором. Я стараюсь создать среду, в которой другие принимают решения». Отличительной чертой Рикардо Семлера является его способность доказывать теорию практикой, успешно сочетая различные стили лидерства.

Это позволяет активно участвовать в управлении сотрудникам на всех уровнях, предлагать новые идеи и решать проблемы. Такой подход обеспечивает долгосрочное удовлетворение сотрудников от работы в инновационной компании и открывает возможности для внедрения системы Semco в российских компаниях.

Внедрение подхода управления организацией Рикардо Семлера в российские компании может столкнуться со следующими сложностями:

1. Культурные различия: Россия имеет свою специфическую деловую культуру, отличную от Латинской (Южной) Америки. Методика Семлера предполагает сильное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, а это может быть противоречиво с иерархической структурой и вертикальным подходом к управлению, присущему некоторым российским компаниям.

2. Отсутствие доверия: внедрение подхода Семлера требует высокого уровня доверия со стороны руководства и сотрудников. Однако в российских компаниях может быть недостаток доверия, особенно в отношении участия сотрудников в процессе принятия решений, что может затруднить реализацию данного подхода к управлению.

3. Отсутствие инфраструктуры для поддержки подхода: эффективная реализация подхода Семлера требует наличия соответствующей инфраструктуры, такой как информационные системы для обмена знаниями и опытом, системы мотивации и вознаграждения сотрудников и т.д. Это могут быть внутренние веб-порталы с базой знаний, форумы для обсуждения и обмена идеями. В российских компаниях может отсутствовать такая инфраструктура или ее развитие может быть недостаточным, что может затруднить внедрение подхода.

4. Отсутствие готовности к изменениям: подход Семлера подразумевает изменение существующих представлений об управлении организацией и может требовать перестройки процессов, ролей и обязанностей. Однако, российские компании могут быть резистентны к изменениям и могут столкнуться с сопротивлением со стороны сотрудников и руководства, что может затруднить успешное внедрение подхода.

В целом внедрение подхода управления организацией Рикардо Семлера в российские компании может столкнуться с рядом ранее описанных сложностей. Однако, с учетом адаптации методики к местным условиям и последовательной работой над устранением этих сложностей, успешное внедрение подхода в российских компаниях может быть возможным.

Рассмотрим несколько возможных этапов внедрения:

1. Изучение подхода: в первую очередь необходимо провести исследование и изучить подход управления Рикардо Семлера. Компания должна понять его основные принципы и методы работы.

2. Адаптация культуры: приложение подхода Рикардо Семлера в российских компаниях потребует изменения корпоративной культуры. Необходимо создать атмосферу открытости, сотрудничества и доверия, в которой работники чувствуют себя свободно выражать свое мнение и предлагать новые идеи.

3. Обучение персонала: важно провести обучение сотрудников, чтобы они овладели методиками и инструментами, используемыми в подходе Рикардо Семлера. Это может включать в себя тренинги, семинары и обмен опытом с компаниями, уже внедрившими этот подход.

4. Пилотное внедрение: первоначальное внедрение подхода можно начать с проведения пилотного проекта в небольшом отделе или подразделении компании. Это позволит проверить эффективность и применимость подхода в реальной рабочей среде и внести необходимые корректировки. Важно постоянно анализировать и совершенствовать процесс применения подхода Семлера в компании, чтобы достичь оптимальных результатов.

5. Масштабирование: после успешной реализации пилотного проекта можно перейти к масштабированию подхода на всю компанию. Для этого необходимо разработать план внедрения, учитывая особенности каждого отдела и процесса в организации. Компания может также проводить обмен опытом и знаниями с другими организациями, которые уже успешно внедрили подход Рикардо Семлера, чтобы узнать о лучших практиках и примерах реализации.

6. Сопровождение и оценка результатов: важно продолжать обучать и поддерживать персонал в применении подхода Рикардо Семлера. Также необходимо оценивать результаты внедрения, сравнивать их с поставленными целями и вносить необходимые изменения для дальнейшего улучшения. Необходимо поощрять сотрудников за использование методик Семлера.

7. Адаптация к российской системе: важно учитывать специфику российской системы и адаптировать подход Рикардо Семлера под нее. Это может включать в себя изменения в законодательстве, учет особенностей российского рынка и образование.

Внедрение системы лидерства Semco в российские компании может стать одним из способов повышения эффективности управления и мотивации сотрудников. Однако, для успешного применения данной системы в российских условиях, необходимо учесть культурные и ментальные особенности страны. Уникальная модель совместного управления позволяет компании Semco сосредоточиться на

стратегическом бизнес-планировании, в то время как ее квалифицированные сотрудники управляют повседневной деятельностью. Эффективные лидеры, такие как Рикардо, создают четкую миссию, видение и набор целей, прежде чем передать управление сотрудникам. Руководство сообщает цели организации, описывает ожидаемые результаты, поощряет сотрудников мыслить творчески и решать проблемы, а также искать способы повышения производительности.

Список использованных источников

1. Басс, Б.М. (1990), «Руководство по лидерству: теория, исследования и управленческие приложения», 3-е изд., Нью-Йорк: Free Press.
2. Бернс, Дж. М. (1978), «Лидерство», Нью-Йорк: Harper & Row
3. Коллинсон, Саймон и Джей, Малвин (2012) «От сложности к простоте: раскройте потенциал вашей организации», Пэлгрейв Макмиллан.
4. Майкл Хит (2010), «Секреты лидерства», Лондон: Издательство Harper Collins.
5. Маверик/Рикард Семлер; пер. С англ. — М. : издательство «Добрая Книга» , 2007 . — 384 с .
6. Эффективность малых групп в организации. Социально-психологические и организационно-деятельностные аспекты: монография / А. В. Сидоренков, И. И. Сидоренкова. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2011. – 256 с.
7. Херси, П. и Бланчард, К. (1982), «Управление организационным поведением: Использование человеческих ресурсов», Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси.
8. Коттер, Джон П. (1996), «Ведущие изменения: почему усилия по трансформации терпят неудачу», Harvard Business Review, том 73, № 2, стр. 59-68.
9. Макгрегор, Д. (1960), «Человеческая сторона предприятия», Нью-Йорк: Макгроу Хилл. Семлер, Р. (1993). «Индивидуалист: история успеха самого необычного в мире рабочего места». Нью-Йорк: Warner Books.
10. Семлер, Р. (2004). «Семидневные выходные: изменение способа работы». Нью-Йорк: Warner Books.
11. Стивенсон, У. (2004). «Управление операциями: восьмое издание». Нью-Йорк: Макгроу Ирвин.
12. Рикардо Семлер — «Радикальные и мудрые идеи для бизнеса, образования и жизни». https://vk.com/wall-5938686_1406
13. Официальный сайт Semco: <https://semcoequipamentos.com.br/en/contact/>