

## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИДЕРОВ: ДЖЕКА УЭЛЧА И СЕРГЕЯ ГАЛИЦКОГО НА ОСНОВЕ СИТУАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ

*Попова А.С.*

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

*e-mail: anna22445@yandex.ru*

*поступила в редакцию 25 февраля 2014 года*

### Аннотация

Статья посвящена сравнению и анализу деятельности двух лидеров: Джека Уэлча – бывшего генерального директора General Electric и Сергея Галицкого – владельца сети магазинов «Магнит». Действия этих лидеров рассматриваются на основе ситуационных подходов. Также отдельно отмечены основные принципы, советы и уроки лидерства этих выдающихся топ-менеджеров.

**Ключевые слова:** лидерство; организация управления; стиль принятия решений; принципы лидерства; руководитель; менеджмент; ситуационная модель; стиль руководства.

**Введение** Исследование направлено на изучение и оценку деятельности лидеров двух компаний: российской и американской с целью выявления их лидерских качеств, рассмотрения их стилей руководства, типов лидерства и взаимоотношений с сотрудниками. Проблемная ситуация заключается в том, что до сих пор нет четкого представления о том, как организовать эффективное руководство и как реализовываются лидерские способности в управлении компанией. Поэтому проблема моего исследования заключается в организации эффективного менеджмента. Таким умением должен обладать каждый сегодняшний управленец, т.к. от этого во многом зависит успех управления компанией, потому моя работа актуальна. Объектом исследования выступает лидерство на основе ситуационных теорий, а предметом – деятельность лидеров: Джека Уэлча и Сергея Галицкого. В качестве ситуационных моделей я брала теорию Фидлера, теорию П. Херси и К. Бланшара, теория «путь-цель» Р. Хауса и Т. Митчелла, модель Врума-Йеттона.

**Американский лидер Джек Уэлч.** Джек Уэлч бывший генеральный директор крупнейшей компании США General Electric (GE). За время его руководства (1981-2001) общая стоимость корпорации увеличилась более чем в 30 раз, а прибыль – с 1,5 до 14,1 млрд. долл. в год [4]. По версии журнала Time Джек Уэлч был признан человеком 2000 года [7], а журнал Fortune избрал его лучшим менеджером 20 века [2].

Цель Джека Уэлча – проведение революции в громоздкой организации GE для создания быстрой и стройной компании, функционирующей подобно малым фирмам.

Двадцатилетнюю революцию Уэлча можно представить в виде трех волн изменений. Первая волна началась в 1981 году, и должна была создать новую стратегию и структуру компании для начала реорганизации. Движимый принципом постоянного повышения эффективности труда Джек Уэлч вдохнул жизнь в корпоративный центр (GE Leadership Centre) в Кротонвилле для обучения менеджеров всех уровней. Разработан новый метод приобщения сотрудников к решению проблем организации – «Work-out»<sup>1</sup>.

Вторая волна (1985-1995 год) – борьба с бюрократией и деятельность по мотивации сотрудников. Упразднены лишние организационные структуры, что приводит к освобождению от бесперспективных направлений и повышению производительности трудящихся.

Во время 1996 года (третьей волны) продолжала действовать программа по управлению качеством (метод «шесть сигм» (Six Sigma Quality Mngement), начатая в 1995. В ее основе

<sup>1</sup> Подробнее в модели Врума-Йеттона

лежит личная ответственность каждого сотрудника, которая должна привести к последовательному улучшению качества.

Благодаря Джеку Уэлчу General Electric превратилась в стройную и динамичную компанию, в общем, в одну из самых успешных и конкурентоспособных компаний мира.

**Правила лидерства и принципы управления Джека Уэлча.** Широкую известность получили 25 правил лидерства от Джека Уэлча (Будь лидером, заряжай других энергией, доводи начатое до конца и т.д.)

По мнению Джека Уэлча, менеджер-лидер должен учиться быть командным игроком и тренером одновременно. Недостаточно устанавливать личные рекорды, важнее показатели всей компании, поэтому главное умение менеджера – создавать различные рабочие команды внутри организации (команды-звезды – слаженные и эффективные, а не команды звезд – где каждый в отдельности специалист, но работать с другими не умеет).

Джек Уэлч полагал, что целью любого руководителя должно быть создание культуры корпорации, восприимчивой к инновациям. Сотрудники должны не бояться выдвигать новые идеи, рисковать и ошибаться.

**Российский лидер Сергей Галицкий.** Сергей Галицкий – создатель, основной акционер, владелец и генеральный директор сети магазинов "Магнит". Он признан одним из бизнес-лидеров рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров». В 2012 году было открыто около 1500 магазинов разных форматов (у дома и косметических). За 2013 стоимость компании возросла в 1,5 раз, что укрепило ее лидерство на рынке.

#### **Правила лидерства и принципы управления Сергея Галицкого**

1. Сотрудники, назначаемые на должность менеджера, должны быть не младше 35. Тогда их жизненный опыт и знания позволят принимать верные и точные решения.
2. Наемный менеджер во главе компании разорит ее быстрее руководителя, не участвующего в управлении. Следовательно, всегда нужно следить за бизнесом и чувствовать его «кончиками пальцев».
3. Группировки топ-менеджеров, а также напряженные отношения между управленцами отрицательно влияют на функционирование компании.
4. Умение признавать свои слабости и ошибки необходимо для менеджера. Гордость и чрезмерные амбиции вредны для компании.
5. Хорошо и качественно можно заниматься только одним делом.
6. Нельзя расслабляться даже во время успеха. Нельзя останавливаться на достигнутом, нужно ставить новые цели.
7. Чтобы оценить деятельность руководителя подразделения, надо знать, каких он вырастил заместителей, и отслеживать динамику их роста [6].

**Анализ деятельности Джека Уэлча и Сергея Галицкого.** Проводя анализ лидеров на основе ситуационных подходов, начнем с модели Фидлера. Для этого нужно выделить три фактора, влияющие на поведение руководителя, такие как:

1. Взаимоотношения между руководителем и подчиненным.

Отношения сотрудников GE с Джеком Уэлчем открытые. Трудовой энтузиазм подчиненных является доказательством поддержки и уважения лидера. Джек Уэлч, в свою очередь, обучает, беседует, налаживает контакты. Общение лицом к лицу, по его мнению, необходимо для эффективного функционирования фирмы.

Проанализировав отношения в компании Сергея Галицкого, можно отметить обоюдное доверие со стороны подчиненных и руководителя. Сергей Галицкий считает, что успех его организации во многом зависит от нескольких сильных топ-менеджеров, при уходе которых, механизм уже не будет работать как раньше. К счастью, никто из опытных сотрудников еще не уходил; некоторые менеджеры больше десяти лет верны Галицкому.

2. Структурированность задачи.

Цель в GE ясна, проблема четко сформулирована, однако не содержит указаний, что и как делать. По мнению Джека Уэлча, «лучшие корпоративные лидеры не занимаются тем, что

подробно инструктируют своих подчиненных относительно того, что и как им делать, шаг за шагом. Лучшими лидерами являются те, кто рожают идеи и описывают свое видение будущего, которое вдохновляет людей на действия» [Цит. по: 2]

Сергей Галицкий напротив предпочитает четко определять задачу, ясно формулировать цель компании и доносить ее до подчиненных.

### 3. Должностные полномочия.

Объем законной власти Джека Уэлча достаточно большой, он имеет право оценивать работу подчиненных, управлять и контролировать их труд.

Должностные полномочия Сергея Галицкого также широкие, пост руководителя позволяет ему использовать принуждение и вознаграждение по отношению к сотрудникам.

Таким образом, по модели Фидлера стиль руководства Джека Уэлча и Сергея Галицкого ориентирован на задачу. Это говорит о том, что при наиболее и наименее благоприятных ситуациях данные лидеры будут наиболее эффективны. Однако, возникает некое противоречие, т.к. по предложенным выше нововведениям, проведенным в GE Джеком Уэлчем, и его высказываниям относительно работы подчиненных, их взаимоотношений и культуры корпорации прослеживается также ориентация на отношения сотрудников. Следовательно, мы не можем говорить, что Джека Уэлча целиком и полностью интересовала задача компании, отношения в коллективе для этого лидера являются не менее важным элементом организации.

Следующая ситуационная модель «**Теория жизненного цикла Херси и Бланшара**», для использования которой необходимо понять, какой стиль руководства предпочитают Джек Уэлч и Сергей Галицкий, учитывая «зрелость» их подчиненных (степень их ответственности за свое поведение, желание достигнуть цели компании, опыт и образование).

По мнению Джека Уэлча, сотрудники компании должны выступать не управленцами, а лидерами. Своей обязанностью он считал развитие и высвобождение энергии работников. Для этого им нужно предоставить широкие полномочия, дать свободу. Сотрудники должны знать все о бизнесе, быть частью дела, только тогда они смогут принимать правильные решения. Результатом претворения этих принципов в жизнь будет повышение продуктивности и конкурентоспособности предприятия.

«Мы во всем полагаемся на наших людей – даем им полномочия, ресурсы и не мешаем работать» [3].

Анализируя все выше перечисленное, можно сделать вывод, что зрелость исполнителя в General Electric достаточно высокая, а стиль руководства Джека Уэлча – делегирование.

Сергей Галицкий предпочитает держать власть в своих руках и не представлять проблемы на обсуждение в группе менеджеров, т.к. полагает, что создание группировок может привести к разорению компаний.

«Если собственник уходит от управления компанией, наемный менеджер разорит ее точно, вопрос времени – год или столетие, но точно быстрее вас» [6].

Инструкции, руководство и строгий контроль Галицкого говорят о том, что он не доверит функцию принятия решения своим сотрудникам, значит ему свойственно поучение, выдача точных указаний.

Делегирование и поучение являются фактически противоположными стилями руководства. Если оба лидера построили эффективно функционирующие компании, то значит, что все зависит от зрелости сотрудников и соответственно российские подчиненные не готовы к получению широких полномочий. Впрочем, это во власти руководителя: при организации обучающих центров и курсов для повышения эффективности сотрудников делегирование власти будет также возможно в российской организации.

**В модели Врума-Йеттона** основное внимание обращено на процесс принятия решений.

Джек Уэлч ввел новый стиль управления в GE, который заключался в правиле «Лучшее руководство – минимум руководства».

«Мы правим за счет наших идей, а не с помощью хлыста и цепей», – говорит он [3].

Для реализации новых принципов менеджмента Джек Уэлч ввел «Work-out» – неформальные встречи сотрудников, которым руководитель предлагает проблему, повестку дня на рассмотрение. В конце совещания босс выслушивает идеи и предложения, принимает их, отвергает или требует предоставить ему дополнительную информацию. Согласно этим высказываниям о контроле и управлении организацией можно с уверенностью утверждать, что Джеку Уэлчу свойственен не авторитарный, а консультативный стиль руководства.

Как упоминалось ранее, Сергей Галицкий предпочитает не выпускать власть из своих рук, однако полагает, что топ-менеджеры и опытные управленцы играют важную роль в его бизнесе. Соответственно по модели Врума-Йеттона стиль руководства Сергея Галицкого – консультативный первый. Это значит, что он самостоятельно принимает решения, однако в случае недостаточной информированности Галицкий индивидуально излагает проблему тем подчиненным, в чьи должностные обязанности входит ее решение, и выслушивает их идеи.

Оба лидера отказались от авторитарного стиля в пользу консультативного, однако принцип Галицкого не создавать группировок менеджеров не позволяет ему собирать команду для принятия решений, так что его подчиненные решают проблемы конкретно с руководителем.

Заключительной ситуационной моделью в моем сравнительном анализе выступает **подход Митчелла и Хауса «путь-цель»**.

Исходя из выводов, сделанных по модели Врумма-Йеттона (стиль руководства Джека Уэлча – делегирование) и модели жизненного цикла Херси и Бланшара (стиль руководства – консультативный), можно сказать, что лидерство Джека Уэлча – участвующее, т.е. ему свойственно внимание к подчиненным и их предложениям, советы с работниками, привлечение к управлению своих сотрудников.

Для достижения поставленных целей Уэлч использует особый путь мотивации. При помощи разработанного метода квотирования по результатам года он разделял руководителей на несколько категорий. Категорию А (20% сотрудников) составляли лидеры, отвечающие четырем правилам GE: умение принимать сложные решения, энергичность, умение мотивировать окружающих, исполнять обещания. Эти подчиненные получали различные похвалы, льгота, финансовые вознаграждения, мотивацией служил обещанный карьерный рост, повышение заработной платы. В категорию В – «сердце» компании (70% сотрудников) вошли специалисты, способные выполнять задания, необходимые для достижения целей GE. Джек Уэлч считал, что для сотрудников категории В следует применять коучинг, чтобы поддерживать их мотивацию и постоянное стремление совершенствоваться. Это позволит подчиненным перейти в категорию А. Также этим сотрудникам предлагалась покупка акций компании по льготной цене. Последняя категория С (10% сотрудников) – это лентяи, люди не стремящиеся и не умеющие работать эффективно. После годового деления на данные категории, таким сотрудникам приходилось искать новую работу.

Данный метод позволил не только избавиться от лишних организационных структур, но и выработать групповой подход к мотивации сотрудников. Джек Уэлч разработал свою кадровую политику, в основе которой лежали результаты работы подчиненных.

Для Сергея Галицкого и его подчиненных самым главным элементом мотивации является заработная плата. «Конечно, все остальные вещи важны: создание коллектива, возможности роста, гордость за компанию, которую ты строишь. Но прямая зарплата – уже достаточный элемент мотивации»[5]. По заслугам Галицкий награждает тех, кто работает с ним со дня основания компании (вручение акций «Магнита», создание собственного пенсионного фонда для сотрудников). Так Сергей Галицкий не только удовлетворяет потребности подчиненных, когда цель уже достигнута, но и мотивирует работников на дополнительные усилия.

Руководитель сети магазинов «Магнит» трудолюбив сам и выбирает трудоспособных и одаренных управленцев для своей компании, ведь только так можно достичь сложных, но притягательных целей. Внимание к качеству, уверенность в способностях подчиненных говорят о том, что лидерство Сергея Галицкого ориентировано на достижение.

**Заключение.** С помощью ситуационных моделей в данной работе я выявила основные принципы и правила менеджмента Джека Уэлча и Сергея Галицкого, их суждения о лидерстве и цели их компаний. У каждого из них свои критерии эффективного руководства и постулаты управления, которые позволяют их компаниям успешно функционировать в рыночной среде.

В результате, зная об успешности обоих лидеров и их организаций, мы можем сделать вывод, что лидерство, ориентированное на задачу наиболее эффективно, т.к. именно такие менеджеры могут справляться с наименее благоприятными ситуациями. Не стоит также забывать, что ориентация на задачу сочетает в себе и открытые взаимоотношения сотрудников и руководителя (внимание к атмосфере в коллективе). Для рассмотренной российской компании пока не характерно делегирование полномочий, свободное участие в управлении организацией, как это представлено в американской компании Джека Уэлча, однако определенная вовлеченность в процесс принятия решений (в форме высказывания идей руководителю) все же присутствует. Консультативный тип наиболее приемлемый стиль принятия решений в современной успешной организации. Намного проще получать четкие инструкции и выполнять поручения, но для дальнейшего развития компании необходимы таланты и умы, которые смогут раскрыться, только если тип лидерства будет участвующим. Достигнутые результаты важны, однако не стоит забывать о внимании к подчиненным и их предложениям. В противном случае, даже заработная плата не сможет мотивировать подчиненных выполнять свои обязанности на высшем уровне.

#### Список литературы

- 1) Дез Дирлав Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. М.: «Олимп-Бизнес». 2007. С.18-19.
- 2) Интернет-ресурс: Зосимова С. А. Джек Уэлч. <http://www.ipp.hse.ru/popularpsy/successful-people/20/4548.html> (Дата обращения: 20.01.2014).
- 3) Интернет-ресурс: Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента [http://www.ereading.co.uk/bookreader.php/30262/Kreiiner\\_Biznes\\_put'\\_Dzhek\\_Uelch\\_10\\_sekretov\\_velichaiishego\\_v\\_mire\\_korolya\\_menedzhmenta.html](http://www.ereading.co.uk/bookreader.php/30262/Kreiiner_Biznes_put'_Dzhek_Uelch_10_sekretov_velichaiishego_v_mire_korolya_menedzhmenta.html) (Дата обращения: 20.01.2014).
- 4) Интернет-ресурс: Лысенко Сергей. Джек Уэлч: Гуру HR. <http://hrliga.com/index.php?module=who&op=view&id=812> (Дата обращения: 20.01.2014).
- 5) Интернет-ресурс: Бизнесмен года: Сергей Галицкий <http://www.forbes.ru/milliardery/248980-biznesmen-goda-sergei-galitskii> (Дата обращения: 20.01.2014).
- 6) Интернет-ресурс: В бизнесе очень важное качество – умение добивать [http://slon.ru/business/v\\_biznese\\_ochen\\_vazhnoe\\_kachestvo\\_umenie\\_dobivat\\_-932278.xhtml](http://slon.ru/business/v_biznese_ochen_vazhnoe_kachestvo_umenie_dobivat_-932278.xhtml) (Дата обращения: 20.01.2014).
- 7) Интернет-ресурс: Джек Уэлч – лидер корпоративной трансформации: история успеха и главные уроки [http://cecsi.ru/coach/cs\\_jack\\_welch.html](http://cecsi.ru/coach/cs_jack_welch.html) (Дата обращения: 20.01.2014).
- 8) Abetti P.A. Case study: Jack Welch's creative revolutionary transformation of General Electric and the Thermidorean reaction (1981-2004) // Creativity and Innovation Management. 2006. V.15. P.74-84.
- 9) Bowman E.H., Helfat C.E. Does corporate strategy matter? // Strategic Management Journal. 2001. V.22. P.1-23.