

МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

У.Д.К.: 005.322:316.46(478)(043)

МАСАДЕХ АДИБ

**ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОРЫ
РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И
МЕНЕДЖМЕНТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора
экономических наук**

КИШИНЭУ, 2019

Диссертация была выполнена на кафедре «Менеджмент» Молдавской Экономической Академии

Научный руководитель:

БИЛАШ Людмила, доктор экономических наук, конференциар университетар

Официальные оппоненты:

ДОГА Валериу, доктор хабилитат экономических наук, профессор университетар

МОВИЛЭ Ирина, доктор хабилитат экономических наук, конференциар университетар

Специализированный Ученый Совет был утвержден Управляющим Советом ANACEC решением nr.12 от 23 ноября 2018 года в следующем составе:

КОТЕЛНИК Ала, *председатель*, доктор хабилитат экономических наук, профессор университетар

ПОРТАРЕСКУ Сергей, *ученый секретарь*, доктор экономических наук, конференциар университетар

ЛИТВИН Аурелия, доктор хабилитат экономических наук, конференциар университетар,

ДОРОГАЯ Ирина, доктор экономических наук, конференциар университетар

ЖАЛЕНКУ Мариан, доктор экономических наук, конференциар университетар

Защита диссертации состоится **23 апреля 2019** года в **14.00** на заседании Специализированного Ученого Совета D521.03-27 при Молдавской Экономической Академии, по адресу: MD-2005, мун. Кишинэу, ул. Митрополита Гавриила Бэнулеску-Бодони 61, блок А, 3-й этаж, Зал Сената.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научной библиотеке Молдавской Экономической Академии и на сайте ANACEC (www.cnaa.md).

Автореферат разослан _____

Ученый секретарь Специализированного Ученого Совета:

ПОРТАРЕСКУ Сергей, доктор, конференциар университетар

Научный руководитель:

БИЛАШ Людмила, доктор, конференциар университетар

Автор:

МАСАДЕХ Адиб

© Масадех Адиб, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	4
СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.....	8
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАБОТЕ.....	26
БИБЛИОГРАФИЯ.....	29
СПИСОК НАУЧНЫХ РАБОТ АВТОРА.....	31
ADNOTARE.....	32

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования. В условиях быстроменяющейся среды особую значимость для достижения конкурентоспособности организаций приобретают вопросы лидерства и эффективной командной деятельности. В этой связи необходимо глубокое понимание менеджерами и сотрудниками различных компаний сущности и преимуществ, свойственных лидерству и командной организации. Развитие лидерства, создание команд в бизнес-организациях и функционирование компаний на командной основе приобретают все более важное значение и становятся доминирующими факторами достижения конкурентоспособности предприятий. Использование принципов командного лидерства способствует повышению управляемости организации и позитивно влияет на рост производительности труда, способствуя улучшению качества продукции/услуг, снижению непроизводительных расходов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников работой, а клиентов - приобретаемым продуктом. Значимость лидерства и команд в бизнес-организациях возрастает в условиях усиления конкуренции и кризисной ситуации и определяется задачами выживания отечественных предприятий.

Анализируя в диссертационной работе вопросы лидерства и командной деятельности, подчеркнем, что их важность и востребованность обуславливают необходимость развития как теоретических аспектов данной темы, так и определяют своевременность разработки их прикладного аспекта, позволяющего адаптировать теорию лидерских команд к ситуационным обстоятельствам, складывающимся в той или иной отрасли, организации, стране.

Мировой опыт известных преуспевающих компаний, широко представленный в литературе, свидетельствует, что их успешное функционирование и конкурентоспособность во многом обусловлены тем, что они являются лидерами по претворению в жизнь концепции лидерства и командного труда. Поэтому проблематика лидерства и командообразования в теоретическом и практическом плане не должна быть исключением и для отечественных исследователей, менеджеров и предпринимателей.

Степень изученности темы и теоретическая база работы. Теоретическим аспектам лидерства и командной деятельности посвящены многочисленные исследования как зарубежных, так и отечественных учёных: Адаир Дж., Дафт Р., Друкер П., Сёнге П., Бурдуш Е., Петреску И., Кэмпбэлл Дж., Самиек Э. В контексте общего и корпоративного менеджмента лидерство анализируется в трудах Пэйтон Д., Мескон М., Кожокар В., Бурлаку Н., Цуркану Г., Билаш Л., Виханский О. Стили лидерства, тимбилдинг и сбалансированность командных ролей анализируют учёные – Адизес И., Белбин М., Николаеску М., Максвелл Дж., Туфекчи М., Злате И. С учётом формирования конкурентных преимуществ и стратегического выбора

предпринимательских, маркетинговых и производственных (продуктовых) решений, лидерство и команды рассматривают в своих трудах известные ученые Ансофф И., Стрикленд А., Белостечник Г., Томпсон А., Котелник А., Солкан А., Каплан Д., Нортон Р., Хрищев Е., Кристенсен Д. С позиции менеджмента изменений и инноваций, лидерство анализируют Коттер Дж., Хэнди Т., Бир М., Нория Н., Чан Ким, Хаммер М., Чампи М., Дорогая И., Левицкая А., Яниогло Н. В контексте человеческих ресурсов и человеческого потенциала, организационной культуры, этики и эмоционального интеллекта, лидерство и командообразование являются предметом исследования ученых Кови Ст., Кови Шон, Шейн Э., Куинн Р., Быркэ А., Благоразумная О., Коваш Л., Стихий Л., Мовила И., Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Во взаимосвязи с проблемами кросскультурного менеджмента и актуальностью международной интеграции, лидерство и командные взаимодействия анализируются учеными – Т. Питерс., Петреску И., Николеску О.

Важная научная проблема, решаемая в настоящем диссертационном исследовании, заключается в разработке методологических и практических рекомендаций по совершенствованию лидерства и командообразования на предприятиях, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова.

Гипотеза состоит в предположении, что организации лидерского типа и командная деятельность являются факторами преуспевающих компаний.

Цель диссертационной работы: систематизировать теоретические и методологические аспекты лидерства и командообразования и обосновать предложения по их эффективной реализации на предприятиях различных отраслей и сфер деятельности в Республике Молдова.

Задачи исследования:

- исследовать сущность лидерства как процесса взаимодействия лидера и участников его команды, на основе традиционных научных теорий и концепций, объясняющих лидерство в современной реальности;
- проанализировать и обобщить методологические основы, определяющие необходимость реализации комплекса стилей лидерства, обусловливаемых различными факторами;
- обосновать необходимость создания обучающейся среды и определения соответствующих методов укрепления доверия и сотрудничества между лидером и его последователями в команде;
- раскрыть сущность и значение метода коучинга, показать его отличия от традиционных методов;

- выявить проблемы развития командных процессов в контексте динамичных изменений и определить направления командопостроения на стратегической основе;
- обосновать стратегии преодоления сопротивления команд переменам на основе развития этического и эмоционального взаимодействия лидера и его последователей;
- систематизировать составляющие лидерской модели организации посредством баланса командных ролей.

Предметом исследования выступают организационные отношения, складывающиеся в части построения эффективных организаций на принципах лидерства и командной деятельности.

Объектом исследования явились отечественные предприятия, функционирующие в различных сферах бизнеса в Республике Молдова.

Методология научного исследования. Методологией исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых в области лидерства и командообразования в бизнес-организациях. В своих трудах они обосновали методологию лидерства, абсолютно справедливо, на наш взгляд, считая, что лидерство и командная организация бизнеса позволяют добиться впечатляющих результатов. Известные в мире ученые рассматривают лидерство и командные принципы деятельности как мощный фактор, способствующий росту продуктивности, улучшению качества продукции/услуг, достижению результативности и конкурентоспособности предприятий.

Исследования, проведенные нами, на ряде отечественных предприятий, основываются на информации, содержащейся в их документальных и фактологических данных, материалах периодической печати, а также информации, полученной вследствие проведенного в рамках настоящей научной работы социологического исследования в девяти организациях, функционирующих в Молдове в различных отраслях бизнеса.

Методы исследования. В процессе изучения, исследования и анализа теоретических и практических аспектов темы использованы методы системного, факторного и ситуационного подходов, а также методы статистических группировок, экспертных оценок, методы проведения социологического исследования (устные опросы, интервью, анкетирование, наблюдение). Эмпирической базой исследования, послужившей достижению репрезентативности и достоверности выдвигаемых в работе концептуальных положений, выводов и рекомендаций, явились аналитические, справочные и информационные материалы структурных подразделений в бизнес-организациях, составляющих объект исследования.

Научная новизна работы и оригинальность настоящего исследования заклю-

чаются в решении проблемы по разработке концептуальных положений, объясняющих лидерскую модель развития бизнес-организаций на основе создания эффективных команд в условиях динамичных изменений и организационных преобразований.

Основные научные результаты состоят в следующем:

- Уточнены понятия «лидерство» и «стили лидерства» в контексте фундаментальных классических теорий и современных подходов, связанных с организационными изменениями и стратегическим выбором.
- Обоснована лидерская модель развития и совершенствования командной деятельности посредством баланса и гармонизации командных ролей.
- Определены ключевые факторы создания высокорезультативных команд.
- Систематизированы концептуальные факторы формирования преобразующего лидерства и команд с синергетическим эффектом на основе коучинга.
- Обоснованы методы преодоления сопротивления сотрудников изменениям в организации посредством сочетания командных ролей на основе развития эмоционального интеллекта и этики.

Теоретическая значимость и практическая ценность диссертационной работы состоит в обосновании механизма внедрения и оценки эффективности лидерской модели и командных взаимодействий на исследуемых предприятиях. Материалы работы могут быть использованы в качестве теоретической и методологической базы для учебных курсов: «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Лидерство и тимбилдинг», «Лидерство в условиях перемен». Предложенные в работе рекомендации и результаты исследования могут быть также применены в организационной деятельности предприятий, функционирующих в различных сферах бизнеса, при разработке стратегических планов, бизнес-планов, стратегий по повышению конкурентоспособности и составлению программ организационного развития и обучения персонала.

Апробация полученных результатов. Основные положения и рекомендации по совершенствованию лидерства и командной деятельности, изложенные в настоящей работе, представлены на научных конференциях, в том числе интернациональных, а также в научных публикациях автора.

Публикации по теме исследования. Опубликованы десять статей в научных журналах и сборниках материалов научно-практических конференций, организованных в стране.

Структура работы. Диссертация состоит из аннотаций (на румынском, английском и русском языках), введения, трёх глав, основных выводов и предложений, библиографии и приложений.

Ключевые слова: лидерство; стиль руководства; деловая организация; командное взаимодействие, командная роль; стратегия; корпоративная культура; организационные изменения, перемены, тимбилдинг, командообразование, коучинг.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе *«Концептуальные аспекты лидерства, его роль в условиях динамичных изменений и значение команд»* проанализированы классические фундаментальные теории лидерства и командных взаимодействий, а также концепции, объясняющие лидерство в современной реальности.

Представленные в работе различные теории и модели по-разному объясняют лидерство, поскольку учитывают различные переменные (факторы). Их сравнительный анализ, на наш взгляд, позволил сформулировать следующий актуальный вывод: бесспорно, что все модели дополняют друг друга и дают возможность более обоснованно объяснить современное лидерство. Принимая во внимание существенные отличия различных рассматриваемых лидерских стилей, ситуационных переменных (факторов) и связей между ними, каждая из моделей по-разному определяет эффективность лидерства, его потенциал и ограничения. Проблематичность анализа лидерства как сочетания личных черт руководителя и его поведения в конкретной ситуации связана с тем, что таким моделям, на наш взгляд, все же присущ односторонний подход: они либо ориентируют на качества лидера, либо на ситуацию, в которой лидер выбирает необходимый ему стиль.

Для более полного уяснения сути и значения лидерства и перспектив его развития, в работе акцентируется внимание на понятиях «лидерство» и «менеджмент» и уточняется их взаимосвязь. При, безусловно, существующей «близости» этих концепций, тем не менее, они далеко не всегда тождественны. И их различия представляются зачастую людьми не совсем точно. Лидерство и менеджмент, по мнению выдающихся ученых: Р. Дафт [12], Дж. Коттер [18], Дж. Максвелл [22], и мы разделяем их позиции, – это две взаимодополняющие друг друга системы. Каждая из них имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. Для успеха в современном бизнесе необходимо осваивать и реализовывать обе.

Менеджмент имеет дело с управлением. Оно состоит из методов, процедур, систем, должностной формы власти, структур, как правило, механистических, и настроено на достижение стабильности и самосохранения. Лидерство же связано со способностью достойно и успешно справляться с переменами посредством непринудительного влияния и взаимодействия лидера с последователями на основе командных принципов. Такому командному образованию присущ синергетический эффект и адаптивность к изменениям.

Проблематичность же их достижения, которая отмечается и в научном, и деловом сообществе, касается того, что трудно быть одновременно и лидером, и менеджером. Как известно, и это подчеркивают исследователи, у некоторых людей отмечается настоящий талант к управленческой работе, но им может не доставать лидерских качеств. Другие же обладают задатками лидерства, но по разным причинам не могут быть эффективными менеджерами. Здесь мы придерживаемся позиции известного в мире ученого И. Адизиса [3], согласно которой нет идеальных лидеров, а есть команды, состоящие из людей, по своим качествам дополняющих друг друга, способствующих их мотивации, энтузиазму, ответственности и результативности.

Подчеркнем зависимость: чем выше уровень неопределенности и рисков в бизнес-среде, тем выше потребность в эффективном лидерстве и командах. В тоже время по оценке многих исследователей, в современных организациях ощущается недостаток лидеров и командных взаимодействий. Решение заключается в том, что принимая во внимание значение лидера и его последователей как носителей перемен, нам представляется актуальным создавать в организациях условия для формирования и реализации лидерского потенциала менеджеров и сотрудников на всех уровнях менеджмента. В целом, это, по нашему мнению, должно найти воплощение в лидерской модели компании, основанной на командных принципах. Решая поставленную в работе задачу определения сути лидерства на основе системного подхода, включающего изучение классических теорий лидерства, мы в своем исследовании убедились в важности и актуальности двух фундаментальных векторов успешного развития лидерства в современных бизнес-организациях. Ими остаются люди (внимание к отношениям) и ориентация лидера на задачи («мягкий» и «жесткий» подходы, соответственно). Вместе с тем, при сегодняшней реальности быстрых перемен, в научном и практическом деловом сообществе проявляется некоторое доминирование «жестких» методов. Например: подход Д. Кеннеди [16], составляющими которого (подхода) являются прагматичное отношение к сотрудникам, большая решительность в кадровых вопросах, связанных с наказанием и увольнением. В связи с усиливающейся конкуренцией, считается, что руководитель не может оставаться мягкосердечным. По сути, при таком подходе организация людей в той или иной компании лишается права на лидерство, её деятельность сводится к жесткому контролю выполнения планов, стандартов, инструкций и рационального использования рабочего времени.

Примерно в аналогичном контексте рассматриваются вопросы сочетания двух факторов в деятельности компаний – людей (отношений) и задач в исследованиях П. Сивожелезова, А. Фридмана. Предлагаемая ими повестка корпоративного управления

(корпоративной культуры) в большей мере ориентирована на пояснение вопросов, связанных с профессиональной эксплуатацией подчиненных, то есть с концепцией «кнута», и с формированием навыков наказания подчиненных.

В настоящем же исследовании, подчеркнем, что, основываясь на фундаментальных теориях и современных научных подходах, объясняющих лидерство в условиях перемен, мы рассматриваем лидерство и команды с позиции необходимого возрастающего значения образования, социальных, культурных факторов, определяющих реализацию человеческого потенциала (личностного, делового и профессионального). Считаем, что на такой научной платформе возможно органичное сочетание ключевых факторов лидерства и создание эффективных команд. В этой связи подчеркнем, что мы разделяем позиции известных в мире ученых: Р. Куин, Л. Грэттон, Дж. Коллинз, Уильям Лазье, М. Бауэр, Д. Гоулмэн, Ян Мультифайт, М. Кости.

Для решения задач, сформулированных в работе, связанных с выявлением факторов эффективного лидерства, мы их определили, основываясь на необходимости развитии позитивного, демократического, вдохновляющего (эмоционального) лидерства и командных взаимодействий. Они присущи преуспевающим компаниям лидерского типа. Следует подчеркнуть, что они отличаются потенциалом развития, анализируемым в работе преобразующим стилем лидерства и связанных с ним инновационного (инноватора), предпринимательского и стратегического. Сторонники этих стилей выступают носителями командного лидерства и являются выразителями изменений в организации, наиболее полно соответствующих быстро меняющейся реальности.

Мы придерживаемся мнения известного ученого П. Сенге, что концепция «изменений» в деловом мире может иметь несколько различных значений. Её применяют для обозначения внешних изменений – смены технологий, потребностей, конкурентов, рыночных структур, социальных и политических факторов. Применительно к организации она означает внутренние перемены, связанные с внедрением новых видов техники, технологий, продуктов/услуг. Во взаимосвязи с ними и под влиянием того, что любая компания должна адаптироваться к меняющейся бизнес-среде, она предпринимает и организационные изменения.

В диссертационной работе подчеркивается, что задача о своевременности организационных перемен становится задачей номер один для лидеров, их команд и компании в целом. В этой связи в нашем исследовании изменения рассматриваются как новые стратегии, программы, методы, технологии реорганизации и перестройки предприятия – его структуры и организационной культуры.

Стремительные изменения окружающей среды вызывают фундаментальные перемены, оказывающие существенное влияние на бизнес-организации, преобразование которых невозможно без лидеров и их команд, обладающих соответствующими качествами и навыками. Последние должны быть сфокусированы на перемены, а не на сохранение статус-кво.

Подчеркнем, что представленные в работе позиции известных ученых относительно лидерства, с одной стороны, раскрывают его суть как феномена, вызываемого различными изменениями. С другой стороны, именно лидерские способности обеспечивают создание эффективных команд. Иными словами, взаимодействие лидера и его команды характеризуются как преобразующий организацию процесс, обусловленный изменениями во внешней среде. Сравнительный анализ концепций различных авторов представлен в таблице 1.

Таблица 1. Стили лидерства и командные взаимодействия в контексте организационных изменений: сравнительный анализ концепций

Модели /теории	Ключевые концептуальные идеи
Адизес И.	В своем развитии организации, подобно живым организмам, проходят следующие этапы: «ухаживание», «младенчество», «юность», «ранний расцвет», «поздний расцвет»; упадок; аристократизм; исчезновение организации. При переходе от одного этапа к другому возникают проблемы. Их преодоление увязывается с использованием различных сочетаний следующих стилей лидерства: производитель результатов; администратор; предприниматель; интегратор.
Бауэр М.	Основная идея посвящена новому типу организационной структуры – управлению через сообщество лидеров. Концепция призывает отказаться от системы, построенной на жесткой иерархии и вертикальном подчинении, заменяя их сообществом лидеров и лидерских команд.
Бир М., Нория Н.	Теория «Е» отражает значимость финансовых целей. Ориентирует на использование «жестких методов осуществления организационных изменений «сверху вниз». Теория «О» фокусирует внимание на корпоративной культуре, целях и ценностях сотрудников. В соответствии с ней руководители стремятся использовать «мягкие методы» изменений «снизу вверх» – обучение, развитие, коучинг сотрудников. Для достижения максимальных результатов предполагаются сочетания «жестких» и «мягких» методов с учетом фактора времени, имеющихся ресурсов, особенностей корпоративной культуры.
Дафт Р.	Лидерство и команды в процессе изменений предстают двумя сторонами одной медали. Их (стороны) скрепляет взаимное обогащение знаниями о происходящих изменениях и эффективном взаимодействии. Первостепенную роль в стремительно происходящих преобразованиях автор отводит человеческим ценностям. На этой основе возможно решение задач, которые и приходится решать лидеру совместно с командой и которые отличаются динамичностью, нелинейностью и взаимозависимостью.
Коттер Дж.	Последовательность восьми этапов перемен, предложенных автором, включает убеждения сотрудников относительно необходимости организационных изменений, разработку и транслирование нового видения перспектив будущих рынков и

Модели /теории	Ключевые концептуальные идеи
	определение стратегий их завоевания, обеспечения участия персонала в преобразованиях. <i>Значительное внимание автор уделяет формированию команды лидеров-реформаторов, закреплению достигаемых успехов в корпоративной культуре.</i>
Куин Р.	Концепция сводится к тому, что любую организацию, даже в условиях ограничений, можно сделать позитивной и менее иерархической. Такой подход является сущностью настоящего командного лидерств.
Кэмпбелл Ск., Самиек Э.	В рамках данного исследования выделяются пять стилей или граней лидерства: концентрация властных полномочий; визионерский; вовлекающий стиль; отношеннический подход; коучинговый стиль лидерства. Все названные стили характеризуются особенностями стратегических целей и соответствующим контекстом.
Сенге П.	В исследованиях обосновывается значимость самообучающейся организации. Утверждается, что реализация потенциала любой компании в условиях перемен связана с пониманием лидерства как способности некоего сообщества (команды) определять свое будущее и поддерживать процесс нужных для этого изменений. В соответствии с данной теорией в центре внимания и исследования находится команда лидеров, а не герой-одиночка.
Хэнна Д.	Исследование доказывает, что возможно лидерство на все времена, то есть пребывание в стадии расцвета в долгосрочной перспективе. Это определяется соблюдением лидером естественных законов, этических принципов и созданием на этой основе организации как «экосистемы».
Шейн Э.	Лидерство анализируется в тесной взаимосвязи с организационной культурой компании. На разных этапах жизненного цикла организации – рождение, середина пути, зрелость, спад, – возникают различные проблемы, требующие своего разрешения. Их решение в условиях перемен зависит от способности лидера создавать условия, при которых организация «размораживается» и таким образом готовится к проведению организационных преобразований. <i>В этой связи автор выделяет видимый уровень организационной культуры, ценности и базовые предположения (положения, осознание) относительно времени, пространства, взаимодействия людей в организации.</i>

Источник: составлено автором по источникам [3; 5; 7; 12; 18; 19; 20; 26] и др.

Взаимозависимость, неопределенность и риск сегодняшних изменений, их многогранный и многопрофильный характер делают жизнь и бизнес все сложнее. Возникают задачи, которые все труднее решать в рамках индивидуальной организации деятельности и в условиях жесткой иерархии.

Более того, сами решения предусматривают одновременное участия людей из различных инновационных сфер, областей деятельности, а также и новые знания. Это обстоятельство требует от лидера и членов его команды такого взаимодействия, в котором актуальными и важными становятся предпринимательские и поведенческие качества, необходимые для соответствующего преобразования компаний с целью достижения ими результативности и конкурентоспособности на основе инноваций. В этой связи в настоящем исследовании мы считаем конструктивным обращение к понятиям «предпринимательство» и

«новаторство», проясняющим их производные – «стиль предпринимателя» и «стиль новатора» (инноватора) соответственно. В интерпретации названных терминов мы придерживаемся мнения выдающегося ученого, современного классика менеджмента П. Друкера. Ученый отмечает, что «неоднозначность употребления» термина «предпринимательство» вызывает изрядную путаницу. Некоторые «называют, таким образом, любой небольшой бизнес, а другие – любой новый бизнес. Однако, на самом деле, предпринимательством весьма успешно занимаются многие солидные и крупные компании. Термин «предпринимательство» относится не к размеру или возрасту организации, а к определенным видам деятельности, в основе которых лежат инновации, то есть преднамеренное изменение экономического и социального потенциала предприятия». [13 стр. 169-170]

Выдающийся ученый Т. Питерс [24], определяет организационные изменения как освоение компанией новых идей и новых моделей поведения. Изменения в организации, отмечают упомянутые авторы, это преобразование прежде всего ментальных моделей, изменение в мышлении, способствующие созданию доверия, совместных ценностей руководителей и сотрудников относительно предстоящих организационных изменений и формирования на этой основе общих навыков и знаний.

Для успешного осуществления подобных изменений, в диссертационной работе, мы предлагаем реализовывать коучинговый стиль лидерства и командных взаимодействий (Таблица 2).

Таблица 2. Стили лидерства: составляющие коучинговых навыков

Традиционный	Коучинговый
<ul style="list-style-type: none"> • Соподчиненный, формальные взаимоотношения, высокая дистанция власти, <i>возможные поведенческие следствия:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ подчинение ✓ страх ✓ стресс 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка со стороны руководителя, преобладание неформальных взаимоотношений, <i>возможные поведенческие следствия:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ личная ответственность ✓ инициатива ✓ энтузиазм
<ul style="list-style-type: none"> • Внешнее вознаграждение: стимулирование, основывающееся на низших уровнях потребностей <i>следствие:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ угодить руководителю ✓ напряженность в межличностных отношениях ✓ деструктивные конфликты, конфронтация ✓ выстраивание защитных механизмов 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренне вознаграждение (мотивация – высшие потребности) <i>следствие:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ удовлетворение потребностей клиентов ✓ конструктивные конфликты ✓ сплоченность ✓ сотрудничество ✓ синергия
<ul style="list-style-type: none"> • Прямая связь: <i>доминируют</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ указания ✓ распоряжения ✓ приказы 	<ul style="list-style-type: none"> • Прямая связь: <ul style="list-style-type: none"> ✓ беседы, диалоговые обсуждения, наставничество, обучение, консультирование, обучение личным примером

<ul style="list-style-type: none"> ✓ заказы <i>следствие</i> Обратная связь: <ul style="list-style-type: none"> ✓ нарушение сроков ✓ недостаточное качество ✓ отсутствие новых возможностей 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вовлеченность в процесс <i>следствие</i> Обратная связь: <ul style="list-style-type: none"> ✓ новое видение известных проблем ✓ новые идеи ✓ кооперационные задачи
<ul style="list-style-type: none"> • Составляющие стиля поведения: <ul style="list-style-type: none"> ✓ обвинения ✓ замечания ✓ санкции ✓ недовольство ✓ раздражение ✓ пессимистическое отношение 	<ul style="list-style-type: none"> • Составляющие стиля преобладают: <ul style="list-style-type: none"> ✓ поощрения ✓ поддержка ✓ понимание ✓ оптимизм в восприятии будущего ✓ позитив, креатив
<ul style="list-style-type: none"> • Отношение к переменам <i>воспринимаются только</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ как угроза ✓ атмосфера в группе – взаимоподозрительная, деструктивная ✓ степень единения по типу: «лебедь, рак и щука» 	<ul style="list-style-type: none"> • Отношение к переменам <ul style="list-style-type: none"> ✓ восприятие изменений как шанс на успех ✓ доверительные отношения ✓ смелые, рискованные решения ✓ единение: «мы все одна команда»

Источник: составлено автором по источникам [19; 21; 23; 26; 27]

В условиях развитого коучингового стиля и командного лидерства контроль извне за деятельностью команд сокращается, а самоуправляемый механизм изменения «вызревает» внутри организации. Это способствует тому, что команда берет на себя ответственность за осуществление стратегии и в большей степени сама контролирует этот процесс.

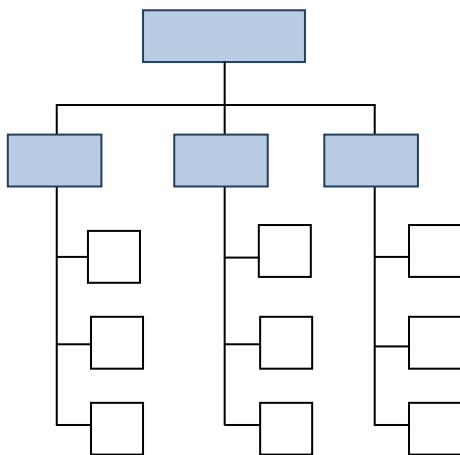


Рис. 1. Функциональный подход – линейно-функциональная или вертикальная организация [14, стр. 14]

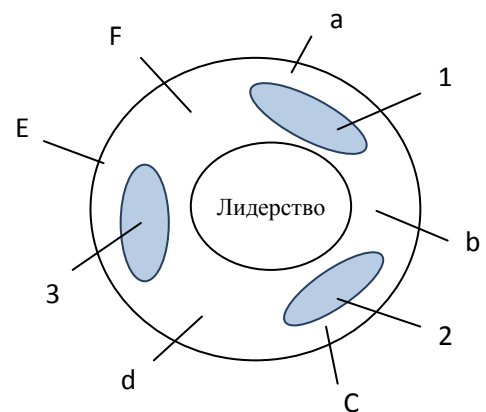


Рис. 2. Кросс-функциональный подход 1, 2, 3 – кросс-функциональные команды А, b, c, d, e, F – функциональные подразделения [14, стр. 48]

Таким образом, она способна «бороться» с сопротивлением изменениям и выступает проводником этих изменений. Более того, в работе подчеркивается, что проводником изменений является командное взаимодействие, непосредственное участие работников в процессе формирования и реализации стратегии. Это становится возможным

благодаря созданию на межфункциональной (кросс-функциональной) основе командных сообществ в рамках структуры организации, на всех её уровнях [2]. Многие исследователи отмечают, что такие организационные образования являются движущей силой успешных перемен и решающим фактором согласования целей и возможностей индивидов в команде для совместной успешной реализации стратегий компании. Это снижает иерархическое давление в системе управления и создает условия перехода к более плоским структурам с сильными горизонтальными взаимосвязями (Рис.1, Рис. 2)

Во второй главе *«Развитие командных процессов в бизнес-организациях в контексте перемен: ключевые проблемы»* обоснованы методологические положения командопостроения на стратегической основе.

Формирование команд в деловых организациях и функционирование компаний на командной основе приобретают все более важное значение и становятся определяющим фактором достижения конкурентоспособности бизнеса. Создание результативных команд в бизнес-организациях широко и активно обсуждается в литературе по менеджменту. Многие исследователи, К. Бланшар [8], М. Белбин [6], Дж. Максвелл [22], Р. Темплар, на наш взгляд, справедливо считают, что командная организация бизнеса позволяет добиться впечатляющих результатов. В условиях динамичных изменений, кризисов и постоянно возрастающей конкуренции актуальность и значимость команд обуславливается задачами выживания организации.

Вопрос о том, как наилучшим образом задействовать потенциал командной деятельности в бизнес-организациях, является востребованным не только в теоретических исследованиях, но и практическими менеджерами. В этой связи возрастает значение прикладного аспекта науки менеджмент – организационного поведения, способствующего успешному применению командных концепций и принципов в практике работы современных деловых организаций (Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн [28]). Названный аспект остается остро дискуссионным и среди ученых, и среди практиков в различных странах мира и в том числе и в Молдове. При этом общепризнанной многими участниками дискуссии является та, дискуссия, согласно которой создание высокопроизводительных команд рассматривается как процесс, объективно обусловленный происходящими во внешней среде изменениями и изменениями потребностей преобразования внутренней среды организации.

Подчеркнем, что исследователи менеджмента, увязывая эффективность с компаниями, основанными на лидерстве и командных принципах, считают, что за такими организациями будущее, так как именно командная организация деятельности в компании способствует проявлению ими адекватной и своевременной реакции на изменения переменных. Но менеджерам, формирующим и использующим команды для достижения

организационных целей, недостаточно признавать командную деятельность фактором их конкурентоспособности. По мере смещения акцента с индивидуальной организации работ на командную, менеджерам необходимо уметь определять, анализировать и разрешать проблемы, все более опираясь на понимание сущности и значения командных процессов в организации. В этой связи, во второй главе проанализированы типы команд, факторы, определяющие их состав, численность и этапы создания команды. Делается вывод, что командные процессы и характеристики влияют на эффективность и слаженность выполнения работы.

Одним из процессов, протекающих в команде, является сплоченность. По определению ряда исследователей – это степень, с которой команда привлекает к себе участников. Сплоченность определяется уровнем мотивации оставаться в команде. Высокая степень сплоченности проявляется в приверженности участников своей команде и в том, что они воспринимают командные успехи как собственные. Таким же образом они относятся и к командным проблемам. Члены сплоченной команды проявляют высокую заинтересованность в достижении командных результатов.

К факторам, позитивно влияющим на сплоченность, в работе, в первую очередь отнесены схожесть целей и ценностей участников команды. Если большее число команды или все ее участники разделяют концепцию общих ценностей и целей, то команда будет привлекательна для них. В ней создается атмосфера доверия и взаимопонимания относительно целей и способов их достижения. Укреплению сплоченности служат интенсивные коммуникации, посредством которых участники команды получают возможность лучше узнать личностные и деловые качества лидера и членов его команды и на этой основе наилучшим образом реализовывать командный потенциал.

Подчеркнем, что команды с высокой степенью сплоченности добиваются более высоких значений производительности труда в условиях, когда участники команды ощущают поддержку со стороны лидера.

Значение команд в стратегическом контексте, то есть при реализации стратегий, заключается в том, что в идеале процесс разработки и реализации стратегии, безусловно, является процессом, сочетающим в себе участие персонала высшего, среднего и низшего уровней менеджмента, вследствие чего стратегия в меньшей степени будет сталкиваться с сопротивлениями сотрудников и, наоборот, будет вызывать у них подъем энтузиазма и воодушевление, позитивно сказывающееся на реализации стратегии.

Подчеркнем, что чаще на практике, и это не является исключением для обследованных нами предприятий, стратегия разрабатывается на высшем уровне, а затем спускается по иерархической лестнице, то есть доводится до сведения всех в организации. При таком

«сценарии» стратегического планирования, различные объединения сотрудников в рамках отделов, служб и других подразделений могут проявлять себя как ядро сопротивления реализации стратегии, медлить с её выполнением. Ориентация на командное взаимодействие в процессе разработки и реализации стратегии с соответствующим переходом к менее иерархическим структурам на основе команд подтверждается как теоретическими исследованиями известных ученых, так и практикой успешных компаний.

Актуальным остается образование команд в процессе осуществления стратегических целей и созданием для этого структур горизонтального типа и для обследованных нами некоторых отечественных предприятий. В этой связи топ-менеджеры должны хорошо представлять себе, что команды в организации должны стать инициаторами стратегических изменений и, соответственно, проводниками стратегий. Стратегическое видение лидеров высшего уровня компании должно трансформироваться в видение менеджеров и сотрудников среднего и низшего звеньев, составляющих команды. Стратегическая компетентность лидеров и членов их команд в этой связи, на наш взгляд, должна основываться на следующем методологическом положении: организационные или корпоративные изменения – неоднозначные и сложные явления. Они затрагивают все стороны деятельности организации – маркетинг, менеджмент, финансы, операции. Но если названные выше виды деятельности часто входят в орбиту высшего уровня управления и являются предметом стратегического лидерства, то подобный статус часто не присущ управлению человеческими ресурсами в организации. Отсутствует его стратегический уровень. В соответствии со стратегическим подходом к командообразованию необходимо, чтобы лидер подобного подразделения в компании являлся стратегическим партнером в команде высшего менеджмента. Такие организационные преобразования способствуют построению лидерских команд по принципу 360°, что отвечает задаче формирования в компаниях культуры высокой результативности.

Для обоснования рекомендаций по осуществлению стратегического командного лидерства, нами было проведено исследование на ряде предприятий, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова. Общая выборка по ним составила 153 человека. Среди них – менеджеры и сотрудники высшего, среднего и низшего звеньев управления, составившие не менее 10% из общего числа занятых на каждом из перечисленных выше уровней менеджмента. Данные приводятся в таблице 3.

**Таблица 3. Количественные и качественные характеристики
обследуемой совокупности менеджеров и специалистов**

Предприятия (название и вид деятельности)	Всего (чел.)	В том числе в % к числу занятых		
		высший	средний	низовой
Всего	153	10	84	59
Из них по предприятиям				
1. «Viorica Cosmetic SA» производство парфюмерно- косметической продукции	29	11	12	15
2. «Floare-Carpet SA» производство ковровых изделий	37	13	11	12
3. Cartnord, SRL Производство картона и бумаги	12	10	13	14
4. Interior Pro, SRL продажа стройматериалов	11	11	14	10
5. Biravits SRL продажа канцелярских товаров	17	14	10	14
6. Goodyaer Service. Co реализация комплектующих для ремонта машин	23	12	15	17
7. Lingotex, SRL Швейные изделия	7	15	19	
8. Sigmatour-Com, международные перевозки	12	16	11	10
9. Autocurat, SRL ремонт машин (запчасти)	5	17	7	14

Источник: составлено автором.

В третьей главе «Преобразование компаний на принципах культуры лидерского типа и командной результативности» обосновываются подходы к преодолению сопротивления менеджеров и сотрудников к переменам. Возникновение сопротивления нововведениям со стороны персонала часто связано с происхождением власти и влияния. В этой связи и бороться с ними необходимо, обращаясь к природе власти и формам её проявления. Мы разделяем позицию авторов, считающих, что понимание сущности власти позволяет лидеру реализовывать свои возможности по использованию различных форм власти и проводить политику, ориентированную на достижение главных командных (корпоративных) целей. Власть и влияние принадлежат не только лидеру. Они являются результатом взаимодействия лидера с сотрудниками. Безусловно, на этом взаимодействии сказываются также особенности ситуации или контекста, в которых реализуются власть и влияние.

Если лидер использует формы власти, в совокупности относящиеся только к формальной или должностной власти, то он может натолкнуться на сильное сопротивление со стороны персонала. Сопротивление характеризует поведение подчиненных, которые избегают или стараются избежать выполнения распоряжений руководителя. Можно сделать

вывод, что лидеры, в деятельности которых значительно доминирует должностная власть, ограничивают этим свою эффективность и результативность. В ситуациях, в которых лидер во взаимодействии с сотрудниками – членами команды опирается и на личную власть – экспертную и референтную, то в таких ситуациях сотрудники проявляют одобрение. Подчеркнем, что в рамках такого поведения они охотно или с энтузиазмом выполняют трудовое задание, предписанное руководителем. Безусловно, что одобрение – это наиболее предпочтительный стиль поведения.

В данной главе подчеркивается значение этических норм и принципов во взаимодействиях лидера и его последователей. Если лидером власть используется в большей степени в личных интересах, чем в интересах организации, то такое поведение характеризует эгоистичных персонализированных лидеров. Напротив, социализированные руководители реализуют власть, повторим, посредством стиля служения. Он проявляется в использовании власти с пользой для команды и организации в целом на этической основе. Таким образом, будучи лидером, следует стремиться к тому, чтобы в организации при использовании власти соблюдались этические нормы. Для этого лидер должен уметь налаживать с сотрудниками долгосрочные конструктивные взаимоотношения, которые при проведении преобразований и изменений в компании принесут пользу команде и будут способствовать реализации потенциала сотрудников и их самоактуализации.

Подчеркнем, что лидер, инициирующий изменения в организации, сталкиваясь с сопротивлением сотрудников, решает задачи преобразования поведения работников таким образом, чтобы они стали его последователями, поддерживающими лидерскую инициативу. Изучив и обобщив мнения известных исследователей [9] в этой области, в диссертационной работе мы исходили из следующих, на наш взгляд, важных положений:

- В основе сопротивления персонала различным организационным изменениям лежит фундаментальное противоречие, свойственное человеку, между его стремлением к поиску нового, с одной стороны, и желанием исключить неопределенность и сохранить стабильность и постоянство, с другой. Такое поведение, отмечают исследователи, свойственно большинству людей, занятых в различных сферах деятельности.

- Эффективным лидерам приходится учитывать, что сотрудник, делая выбор в пользу нововведений, сравнивает свои издержки и выгоды (преимущества), которые он может получить вследствие тех или иных изменений. Такое сравнение является естественной реакцией человека на перемены и преобразования.

- Глубоко конструктивным подходом к лидерству на основе перемен и преодолением в этой связи сопротивления сотрудников, мы полагаем, является позиция известного в мире ученого И. Ансоффа [4]. Он считает, что переход к новому сопровождается изменением

сложившегося порядка вещей – власти, структуры управления, ценностей, убеждений людей, их менталитета, поведения, мотивации, доверия между лидером и сотрудниками. По этой причине вряд ли в какой-либо организации стратегические новшества могут быть реализованы бесконфликтно между лидером, иницирующим новшества и персоналом, между действующими поведенческими нормами и правилами, и желаемым со стороны руководителя индивидуальным, групповым и организационным поведением. Отсутствие доверия между двумя сторонами может проявляться в том, что сотрудники могут не разделять идею лидера, полагая, что перемены продиктованы его скрытыми личными интересами. Кроме того, причиной неприятия лидерской инициативы может стать предыдущий неудачный опыт подобных преобразований, а также присущая переменам неопределенность и непредсказуемость предпринимаемых изменений.

В таких ситуациях индивид и группа людей будут оказывать сопротивление лидерской инициативе, боясь потерять власть, должность, рабочее место, достигнутый уровень вознаграждения. Другими словами, когда сотрудник понимает, что его доход может уменьшиться, влияние сократиться, а контроль над ресурсами исчезнет, его поведение будет характеризоваться как сопротивление всему тому новому, что выводит его из сложившейся зоны комфорта. В этой связи важно понимать, что сопротивление – это не простое и незначительное отклонение от существующих правил и норм поведения. В контексте стратегического выбора (изменений) – это проблема, по нашему мнению, требует к себе систематизированного подхода и внимания. С ней приходится считаться в практической деятельности и быть способным преодолевать сопротивление работников в процессе разработки и реализации стратегических планов.

В этой связи мы разделяем и учитываем в своих исследованиях следующие выводы, содержащиеся в трудах И. Ансоффа [4]:

- и в индивидуальном, и в командном поведении (групповом) уровень интенсивности сопротивления возрастает прямо пропорционально различиям в организационной культуре и структуре власти в компании;
- чем больше различий во власти и организационной культуре, при проведении изменений, тем с большей силой будет проявляться сопротивление людей переменам;
- сопротивление – это выражение иррациональности. Это этический и эмоциональный процесс. Подчеркнем, что сопротивление изменениям пропорционально степени отличия новой корпоративной культуры и структуры власти от прежней вследствие нововведений. В ситуациях, в которых изменения характеризуются установлением нового баланса власти, приверженцы перемен сталкиваются с удвоенным сопротивлением. Конфликт между инициаторами перемен и сотрудниками в том, что

первые видят последствия перемен в долгосрочном эффекте, а вторые увязывают их с краткосрочным.

Таким образом, сопротивление – это поведение персонала в компании, которое связано не только с изменением сложившихся корпоративной культуры и политического порядка в организации, но затрагивает и эмоциональный интеллект сотрудников. В этой связи, в диссертационной работе предлагается коучинговый подход к осуществлению лидерства и командных взаимодействий. Он позволяет в позитивной, в непринудительной и в большей мере в неформальной форме, на доверительных отношениях между лидером и участниками команд, реализовывать успешное командное лидерство, соблюдая этику. Проведенный нами опрос менеджеров и сотрудников на обследуемых предприятиях показал, что они поддерживают такой подход. Коучинговый стиль является для большего числа респондентов предпочтительным. Он, по их мнению, помогает улучшить состав команд, оптимизировать численность, повысить их приверженность компании, а значит - снять сопротивление инновациям, предлагаемым лидером.

На предприятиях «Floare Carpet SA» одобряют такой лидерский коучинговый подход более 75%, „Viorica Cosmetic SA – 81,5%, „Sigmatour Com” SRL – 73,5%. Несколько ниже этот показатель в организациях Birovits SRL, Interior Pro” SRL. И в когнитивном и в практическом плане сотрудники этих предприятий высказали востребованность в командном и личном коучинге (64,45% и 63,32%, соответственно).



Рис. 3. Востребованность коучинга и ожидаемые результаты (в % к общему числу респондентов)

Источник: составлено автором

Ответы респондентов, подтверждающие высокую востребованность коучингового метода для развития позитивного командного лидерства, приводятся на рисунке 3 [1].

Вместе с тем, из общего числа опрошенных, работающих в различных по численности и составу группах, лишь 21,05% удовлетворены имеющей место в них такой командной характеристикой, как участие в принятии решений в группе. 11,84% респондентов скорее удовлетворены, чем нет качеством партисипативного менеджмента в подразделениях, в которых они работают. Примерно такое же небольшое число респондентов высказали свое позитивное отношение к разнообразию работ и новизне задач в подразделениях, взаимозаменяемости и в целом к социально-психологической атмосфере в коллективе и сплоченности. Более подробно названные командные характеристики представлены на рисунке 4, составленном по результатам проведенного исследования.

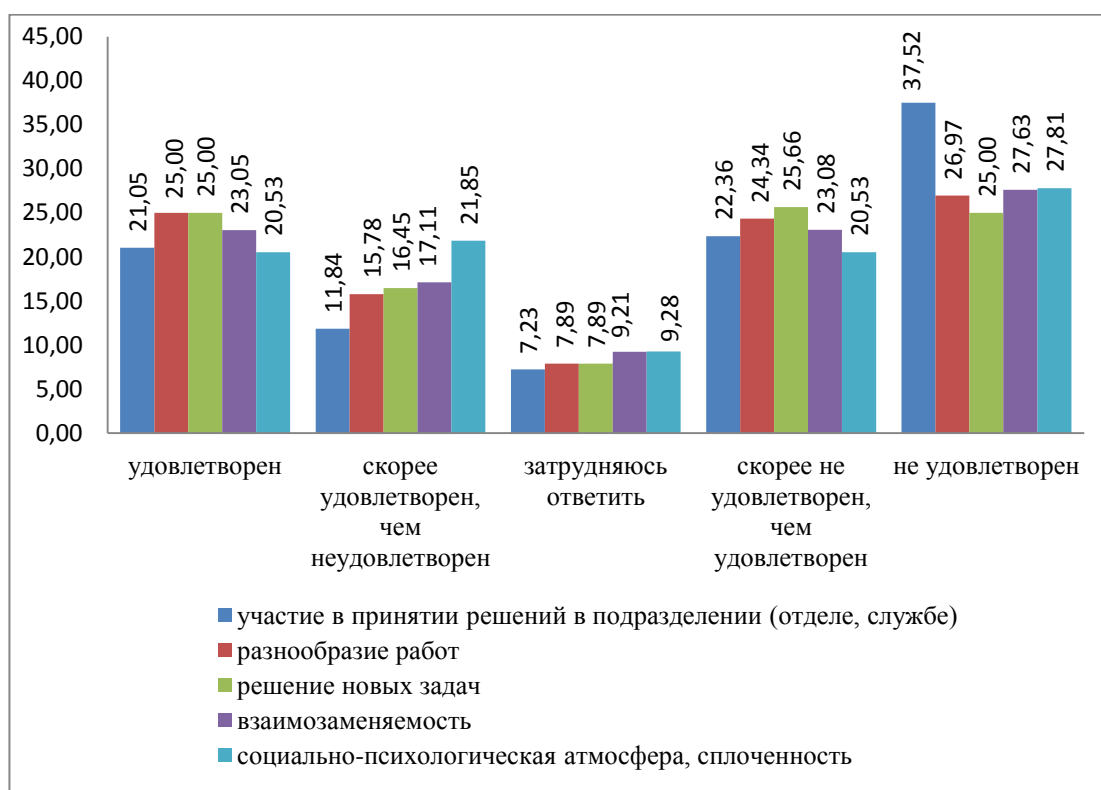


Рис. 4. Удовлетворенность качеством командных характеристик (в % к числу опрошенных)

Источник: составлено автором

В свою очередь, для укрепления позиций компании на рынке, 78,0% респондентов отметили актуальность работы в командах (рисунок 5).

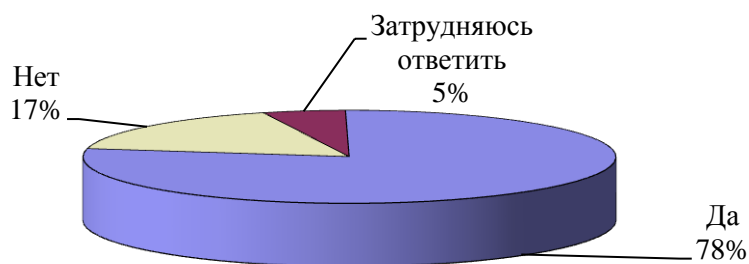


Рис. 5. Значимость командного фактора для осуществления нововведений (в % к числу респондентов) . *Источник:* составлено автором

Одним из направлений реализации стратегий командных принципов на обследованных предприятиях на наш взгляд, является создание межфункциональных команд. Данная рекомендация обуславливается тем, что исследование показало – значительная часть менеджеров и сотрудников, выполняя то или иное трудовое задание, осуществляет его на межфункциональной основе (см. рисунок 6).

До 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60 и более	Всего
53	45	15	29	7	1	150

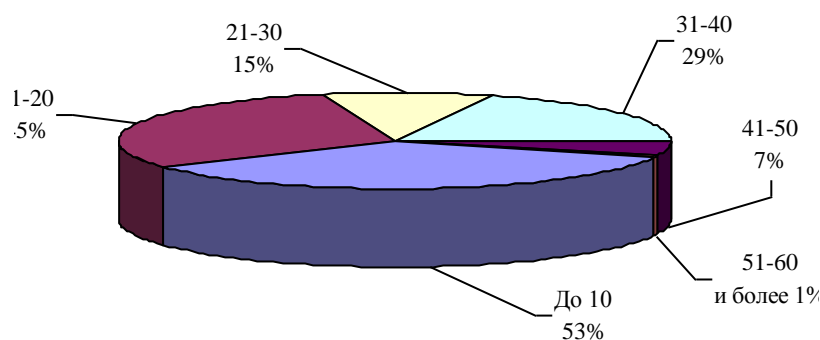


Рис. 6. Удельный вес проблем (в % к общему объему времени, связанному с выполнением того или иного трудового задания), которые решаются на межфункциональной основе (в % к числу респондентов)

Источник: составлено автором

На рисунке (рис. 7) представлены ключевые преимущества, с которыми увязывают деятельность межфункциональных команд менеджеры и сотрудники исследуемых предприятий:

- а.** реализация ответственности за достижение командного результата, связанного с удовлетворением потребностей клиента за счет: повышения уровня вовлеченности в процессе труда; обогащения содержания труда; развития коммуникаций; делегирования полномочий, соответствующих организационному контексту (бизнес-процессу);
- б.** создание в команде творческой атмосферы вследствие инициации новых идей или новых методов решения традиционных проблем;

- c. самоуправление в компаниях (найм работников, ротация, внутренняя координация, адаптация команды к общеорганизационным целям и стратегиям);
- d. повышение индивидуальной ответственности за качество труда как следствие самореализации участников команды, этики и доверительных отношений в команде;
- e. концентрация командных усилий на удовлетворении потребностей клиентов в срок и с соблюдением бюджета с учетом принципов тотального качества;
- f. преодоление недостатков функциональной структуры вследствие реинжиниринга бизнес-процессов организации на основе нововведений.

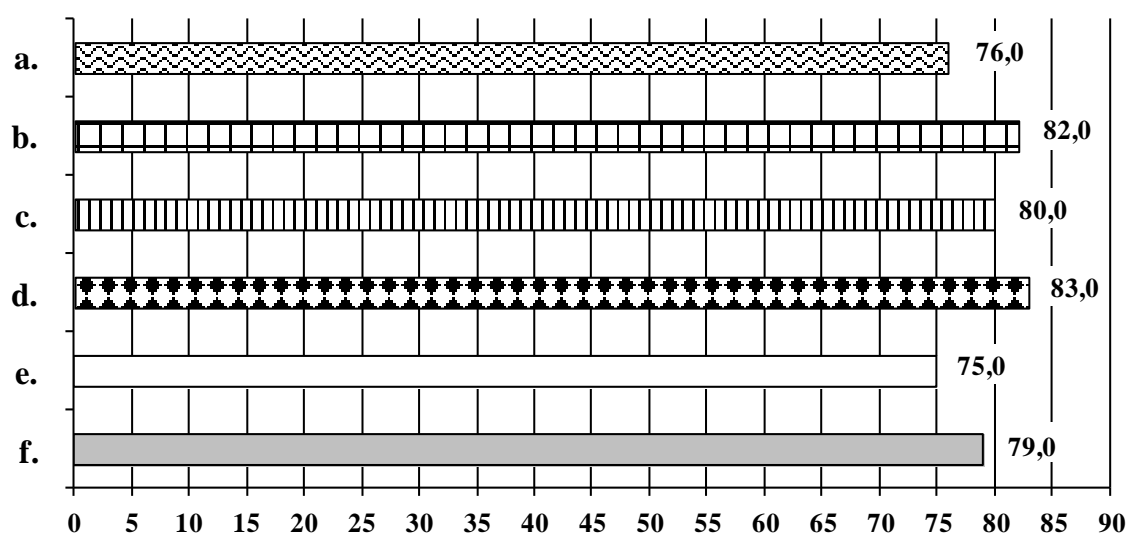


Рис. 7. Преимущества межфункциональных команд и факторы их реализации (в % к числу опрошенных)

Источник: составлено автором

С целью решения стратегических проблем, связанных с реинжинирингом, способствующих удовлетворению потребностей клиентов, например для производственных предприятий, в работе предлагается придерживаться схемы построения деятельности межфункциональной команды, на основе стоимостной цепочки [15; 25].

Для формирования оперативных межфункциональных команд целесообразно основываться на концепции динамического кросс-функционального лидерства [9].

По данным нашего исследования, обозначились проблемы, связанные со спонтанностью формирования команд в структурных подразделениях изучаемых предприятий. В процессе команднообразования на них учитываются: во-первых, в большей мере профессиональная или техническая компетенция сотрудников. Это положение разделяют около 29% – 31% респондентов. Во-вторых, личностная составляющая, ядром которой выступает эмоциональный интеллект сотрудника; зачастую принимаются во внимание

безотносительно к возможностям реализации, связанные с проблемой поведенческие командные роли сотрудников (37% – 39%). Наряду с этим лишь 28,0% – 31,0% респондентов придают должное внимание личностным качествам и их эмоциональной составляющей т.е. разделяют значимость реализации связанных с ними различных командных ролей (аналитик, генератор идей, труженик, мотиватор и др. (Методология Белбина М.) [6]. Подчеркнем, что проведенное исследование подтвердило первоначальную гипотезу относительно командных ролей в организации. Значительная часть - более трети респондентов проявила готовность учитывать лишь профессиональную компетенцию, как основу поведения сотрудника в команде, без учета эмоциональных личностных качеств. Это уязвимая и проблематичная позиция. Она, на наш взгляд, не отвечает стратегическим задачам и подходам к созданию эффективных команд из-за разбалансированности ролей.

Другая крайность, которая наблюдается на предприятиях – это учет личностных качеств сотрудников безотносительно к их технической и профессиональной компетенции и их соответствия тем или иным ролям. Примерно такая же третья часть респондентов, справедливо видят необходимость подхода к пониманию сочетания профессиональной и личностной, эмоциональной составляющих во взаимосвязи с интерпретацией командных ролей. Это обнадеживающий подход к формированию команд когнитивного плана (знание, понимание). Недостающим звеном в налаживании эффективного командного взаимодействия все же остается несбалансированность поведенческих ролей в командах. Данный аспект командообразования остается резервом улучшения командообразования. Отметим, что он пока не стал объектом и предметом совершенствования со стороны практических менеджеров. Для того чтобы преодолеть сложившийся и в основном спонтанный подход к формированию команд, на исследуемых предприятиях следует не только выявлять недостатки, но и необходимо подходить к этому процессу со стратегических позиций обеспечения сбалансированности ролей в командах.

Стратегию командной сбалансированности ролей следует воспринимать как данность, с которой нельзя не считаться. В процессе ее обоснования в настоящей работе мы исходили из того, что все устойчивые, успешные и эффективные команды держатся на равновесии. Оно достигается посредством сбалансированности связанных противоположных сторон и аспектов личных, эмоциональных качеств различных людей в команде. Таким образом, для формирования высокорезультативных команд в менеджменте отечественных предприятий целесообразно, на наш взгляд, применять стратегию связанных ролей как баланс или гармонизацию различных поведенческих характеристик (качеств) сотрудников и лидеров в команде.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАБОТЕ

Проведенное исследование в рамках настоящей работы позволило решить *важную научную проблему*, которая, заключается в разработке методологических и практических рекомендаций по совершенствованию лидерства и командообразования на предприятиях, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова, а также сделать выводы и сформулировать рекомендации.

Выводы:

1. Для достижения конкурентоспособности отечественных предприятий необходимо реализовывать эффективное лидерство. В свою очередь, это предполагает изучение и углубление исследований, связанных с командообразованием. Эффективность предприятия во многом определяется результативностью команд.

2. Развитие лидерства и создания команд в бизнес-организациях широко и активно обсуждается в литературе по менеджменту и лидерству. Многие исследователи, на наш взгляд, справедливо считают, что командная организация бизнеса позволяет добиться впечатляющих результатов.

3. Мы разделяем позиции авторов, которые рассматривают использование командных принципов деятельности как мощный фактор, способствующий росту производительности, улучшению качества продукции/услуг, снижению непроизводительных расходов и повышению уровня удовлетворенности сотрудников работой, а клиентов приобретаемой продукцией.

4. Лидерство обуславливается изменениями, а изменения, в свою очередь, обуславливаются командами лидерского типа. Проанализировав на основе многочисленных источников это важное концептуальное положение, в работе сформулирован вывод о необходимости усвоения менеджерами и сотрудниками компетенций преобразующего лидерства, которая также способствует реализации объективно-обусловливаемых современной реальностью инновационного (новаторского), стратегического стилей поведения лидеров и их последователей.

5. Мы разделяем позиции авторов, анализирующих феномен лидерства как способность взаимодействовать с участниками команды непринудительным, демократическим способом на основе совместных командных ценностей, направляя тем самым их усилия на достижение общих командных целей и добиваться выдающихся результатов.

6. Важное стратегическое положение командопостроения, как сочетание сотрудников с различными личностными и эмоциональными качествами, способствует, на наш взгляд тому, что сотрудник, осуществляя свою профессиональную или техническую

компетенцию, проявляет такое поведение, которое помогает ему достичь наибольшего эффекта для общего командного результата. На позитивное значение данной стратегии обратили внимание более 85-87% респондентов.

7. Таким образом, в процессе исследования мы пришли к выводу, что лидерство способствует взаимному доверию, проявлению инициативы и ответственности всех участников командного процесса, что проявляется в таком позитивном стиле, как стиль служения.

8. Признавая команды фактором успешных преобразований в бизнесе и в обществе, все же следует учитывать, что внедрение командного метода работы становится серьезным испытанием для многих менеджеров и сотрудников, особенно если они продолжительное время ориентировались на традиционные способы работы, что в той или иной степени присуще отечественным предприятиям. Поэтому вопрос о том, как наилучшим образом задействовать потенциал командной деятельности в бизнес-организациях, является востребованным. Для его успешного решения необходимо, мы полагаем, развитие обучающейся культуры и использования коучингового стиля лидерства.

Основные **рекомендации**, сформулированные в работе для менеджеров и сотрудников исследуемых предприятий, следующие:

1. С целью повышения результативности работы менеджеров в анализируемых компаниях, следует рекомендовать усилить их лидерскую составляющую в своей деятельности. Это следует из того, что менеджмент и лидерство – это взаимодополняющие друг друга системы действий, каждая из которых имеет свою функцию и характеристики, и для успеха в современном бизнесе необходимо осваивать и гармонично реализовывать обе.

2. Исходя из сложившегося в научном и деловом сообществе понимания, что лидерство связано с изменениями и в первую очередь - с организационными, в настоящей работе рекомендуется ориентировать менеджеров и сотрудников следовать новаторскому, предпринимательскому и стратегическому стилям поведения - соответственно сути перемен.

3. Поскольку изменения обуславливают необходимость лидерства, а эффективная лидерская деятельность определяется осуществлением всех представленных выше стилей руководства в сочетании интегрировано, это становится возможным только посредством команд.

4. Рекомендация, основывающаяся на том, что нет идеального лидера, который бы успешно реализовывал все отвечающие сути перемен, обоснованные в работе стили,

связана с тем, что на исследуемых предприятиях целесообразно применять командную организацию на всех уровнях иерархии. В настоящее время на предприятиях доминируют команды высшего уровня управления.

Предлагаемый нами подход к командообразованию также состоит в том, что команды необходимо строить по межфункциональному принципу взаимодополнения. Они должны состоять из людей, представляющих различные функциональные подразделения и по своим качествам, они должны дополнять друг друга, создавая синергетический эффект, для достижения общей цели благодаря своей сплоченности.

5. Наши предложения, связанные с достижением сплоченности команд, сводятся к необходимости реализации лидером еще одного, на наш взгляд, важного стиля руководства. Им является стиль служения. Он основывается на обязательном соблюдении принципов этики и социальной ответственности и позволяет строить взаимоотношения в команде на условиях взаимного доверия, взаимоподдержки, взаимопонимания, и снятия возможных сопротивлений сотрудников лидерской инициативе, задействовав для этого не только профессиональный и деловой потенциал, но и личностный.

6. Для достижения взаимопонимания в команде на этической основе и реализации эмоционального фактора, в работе предлагается применять в контексте обучающей культуры на предприятии методы коучинга (коучинговый стиль) и фасилитации. Наряду с традиционными формами обучения в организации – корпоративными тренингами и семинарами, рекомендуемые стили и методы отвечают задачам построения позитивных демократических взаимоотношений в организации.

7. Преобладающему в практике отечественных предприятий в основном спонтанному способу формирования команд, на наш взгляд, следует противопоставить стратегический подход. Для его успешной реализации, в рамках данной работы предлагается совокупность мер по построению команд, отвечающих критериям стратегического командообразования и лидерства (командного лидерства).

8. Увязывая деятельность существующих и потенциальных команд на исследуемых предприятиях с необходимостью повышения их результативности, в настоящей работе предложена стратегия изменения командных взаимодействий. Ее использование, прежде всего, основывается на совершенствовании комбинирования или гармонизации членов команд с учетом их личностных, и в первую очередь, эмоциональных качеств с деловыми и профессиональными. Проведенное исследование показало, что до 69% респондентов менеджеров и сотрудников позитивно оценивают свою роль в деятельности команд.

9. Наиболее полно, на наш взгляд, сформулированным в работе целям и задачам соответствует рекомендуемая нами типология командных ролей – предприниматель

интегратор, вдохновитель, аналитик, контролер, исследователь возможностей. Для соизмерения этих ролей последних с личностными качествами сотрудников в настоящей работе предлагается использовать методы самооценки восприятия роли посредством опросов (устного интервью и анкетирования), а также учитывать мнение руководителя (лидера) по данному вопросу.

10. Основываясь на концепции сбалансированной системы показателей и на том, что человеческие ресурсы – это ключевой потенциал эффективной компании, наше предложение связано с повышением статуса соответствующего подразделения. Его руководитель должен стать участником стратегической команды высшего менеджмента, наряду с управляющими финансовым капиталом, маркетингом, операциями.

11. Поскольку дополнением к традиционным видам деятельности менеджмента по работе с персоналом, на наш взгляд, должно стать формирование команд лидерского типа, то есть с учётом сочетания профессиональных, личных и эмоциональных качеств, необходимо дополнить содержание деятельности данного подразделения методами, связанными с реализацией коучинга.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. BILAȘ L., MASADEN A. *Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coaching-ului rezultativ*. În: *Economica*, nr.3 (101), septembrie 2017, ASEM, p.39-50, ISBN 1810-9136,
2. BILAȘ L., MUSADEN A. *Managementul inovațional: importanța leadershipului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business*. În: „*Economică*” An. XXV, nr.2 (100), iunie, 2017. – p.51-62. Editura ASEM, Chișinău-2017. ISSN 1810-9136.
3. АДИЗЕС И. *Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 259 с. ISBN 978-5-9614-4718-7.
4. АНСОФФ И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб.: 1999. – 466 с. ББК – 65.8.13.
5. БАУЭР М. *Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компаний* / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 198 с. ISBN 5-9614-5539-7.
6. БЕЛБИН М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач* / Пер. с англ. – М.: НПРО, 2003. – 315 с.
7. БИР М., Нория Нитин. *Разгадка шрифта изменения*, стр. 157-177. В кн. *Управление применениями* / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. – 226 с. ISBN 978-9614-6070-4.
8. БЛАНШАР К. *Одноминутный менеджер и ситуационное руководство* / Пер. с англ. – 2-у изд. – Минск: Покурри, 2018. – 160 с. ISBN 978-985-15-3549-7.
9. БОЙЕТТ Джозеф, БОЙЕТТ Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления* / Пер. с англ. – М.: ЗАО, Олимп – Бизнес, 2011. – 325 с.

10. ГОУЛМАН Д. и др. *Эмоциональное лидерство*. М.: Альпина Паблишер, 2017, 435 стр. ISBN 978-5-9614-5077-4.
11. ГРЭТТОН, Линда. *Демократическое предприятие*. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 281 с. ISBN 5-315-00041-9.
12. ДАФТ Р. *Уроки лидерства*. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с. ISBN 978-5-099-18025-7.
13. ДРУКЕР П. *Новаторство как труд*, стр. 169-184. В кн. *Инновационный менеджмент* / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 206 с. ISBN 978-5-9614-6042-1.
14. КОТЕЛЬНИКОВ В.Ю. *Управление инновациями: стратегический подход*. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с. ISBN 978-5-699-13785-1.
15. КАПЛАН Р.С., НОРТОН Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2017. – 204 с. ISBN 978-5-9693-0358-4.
16. КЕННЕДИ Д. *Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат*. / Дэн Кеннеди; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с. ISBN 978-5-9614-5326-3.
17. КОВИ Ст. *Восьмой навык* / Пер. с англ. – Ст. Кови. – М.: Эксмо бизнес, 2012. – 370 с.
18. КОТТЕР Дж. *Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века*. / Джон Коттер; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 254 с. ISBN 978-5-9614-5175-7.
19. КУИН, Роберт. *Позитивная организация: Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма* / Пер. с англ. – М.: Издательство «Олимп – Бизнес», 2017, – 208 с. ISBN 978-5-9693-0362-1.
20. КЭМПБЕЛЛ С., САМИЕК Э. *5 граней лидерства*. / Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек; пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.
21. МАЙЛЗ Дауни. *Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей*. – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с. ISBN 978-5-98124-238-0
22. МАКСВЕЛЛ Дж. *Лидерство на 360 градусов*. – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2017. – 416 с. ISBN 978-985-483-902-8.
23. *Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения* / Пер. с англ. – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2017. – 208 с. ISBN 978-5-00100-706-7.
24. ПИТЕРС Т. *В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки*. / Том Питерс, Роберт Уотермен-мл.; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 240 с. ISBN 978-5-9614-4599-2.
25. ПОРТЕР, МАЙКЛ, Э. *Конкуренция* / Пер. с англ. уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс»; 2000, – 495 с. ISBN 5-8459-0056-7.
26. ШЕЙН Эдгар. *Организационная культура и лидерство*. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 382 с. ISBN 978-5-45-9-011127-2.
27. ШЕКШНЯ С. *Как эффективно управлять свободными людьми*. 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 207 с. ISBN 978-5-9614-5759-9.
28. ШЕРМЕРОРН ДЖ., ХАНТ Дж., ОСБОРН Р. *Организационное поведение*. 8-е изд. / Пер. с англ. Е. Молл. – СПб., Питер, 2006. – 637 с. ISBN 5-88782-406-9.

СПИСОК НАУЧНЫХ РАБОТ

ale dlui **Masadeh Adeeb**

2. Articole în diferite reviste științifice

2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil

1. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Managementul inovațional: importanța leadership-ului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business. În: *Economica*, An. XXV, nr.2 (100), iunie 2017, ASEM. p.51-62, 0,40 c.a, ISBN 1810-9136, Categoria B.
2. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coaching-ului rezultativ. În: *Economica*, nr.3 (101), septembrie 2017, ASEM, p.39-51, 0,35 c.a., ISBN 1810-9136, Categoria B.
3. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, *Coachingul – ca un stil al spiritului de lider și o metodă de creare a echipelor eficiente*. În *Economica*, nr 2(104), iunie 2018. 25-38 (0,45 c. a). ISSN 1810-9136.
4. **Masadeh, A.**, *Позитивное командное лидерство*. Revista Studia Universitatis Moldaviae , Științe exacte și economice, Editura Universitatea de Stat, nr.7 (117), Chișinău, 2019, 94-100, 0,35 c. a., ISSN 1857-2073, Categoria B.

3.Articole în culegeri științifice

3.2. culegeri de lucrări ale conferințelor internaționale

1. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Лидерство и командообразование как факторы высокорезультативных организаций в условиях динамичных изменений. În: Conferința științifică internațională, consacrată celei de a XXV-a aniversării a ASEM „25 de ani reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic” din 23-24 septembrie 2016, volumul I, Chișinău, 2016, ASEM, p.238-243, 0,40 c.a., ISBN 978-9975-75-837-6.
2. **Masadeh, A.** Efficiency of Investments - the Basis of Formation the Investment Projects in Construction. În: Scientific symposium of young researchers, XIV Edition, April 22-23, 2016. Dedicated to the 25 th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova, Volume I, Chișinău, 2016, ASEM, p. 169-174, 0,4 c.a., ISBN 978-9975-75-823-9.
3. **Masadeh, A.** High performance leadership and importance of teamwork in are organization. În: Scientific symposium of young researchers, XV Edition din Aprilie 28-29, 2017, volumul I, Chișinău, 2017, ASEM. p.149-154, 0,35 c.a., ISBN 978-9975-75-877-2
4. Bilaș, L., **Masadeh, A.**, Командное лидерство и его значение в процессе осуществления организационных преобразований. În: Conferința Științifică Internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, Vol., I. Chișinău, ASEM, 2018, p.77-84, 0,35 c.a., ISBN 978-9975-75-892-5.
5. **Masadeh, A.** Лидерство и командная деятельность сотрудников как факторы результативной организации. În: Conferința Științifică Internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, Vol, I., Chișinău, ASEM, 2018, p.155-162, 0,40 c.a., ISBN 978-9975-75-892-5.
6. **Masadeh A.**, *Balance importance of distrent team poles and styles*. In simpozion științific internațional al tinerilor cercetători. Edita a XVI – a (27-28 aprilie 2018). Chisinau, 2018, ASEM, p. 121 – 126. ISBN 978-9975-75-926-7.

ADNOTARE

Masadeh Adeeb, „Leadership și teambuilding ca factori ai activității eficiente a angajaților în organizație”. Teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2019.

Structura lucrării. Prezenta lucrare constă din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie care cuprinde 178 de surse. Lucrarea conține 150 de pagini, 5 tabele, 37 figuri și 42 anexe. Rezultatele obținute sunt publicate în 10 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: leadership, stil de conducere, organizație de afaceri, interacțiune a echipelor, rol de echipă, strategie, cultură corporativă, schimbări organizaționale, mutații, team building.

Domeniul cercetării al prezentei lucrări științifice îl constituie aspectele teoretice și metodologice ale leadershipului în echipă în diverse sfere ale business-ului.

Obiectivul prezentei lucrări științifice constă în sistematizarea aspectelor teoretice și metodologice ale leadershipului și teambuildingului și fundamentarea recomandărilor privind realizarea eficientă a acestora în cadrul întreprinderilor din diferite domenii din Republica Moldova.

Sarcinile cercetării: studierea esenței leadershipului și formării echipelor, cercetarea bazelor metodologice ale leadershipului și a activității echipelor în cadrul unui șir de întreprinderi din țară; analiza tipologiei echipelor și a evoluției dezvoltării lor în organizațiile de afaceri; sistematizarea aspectelor strategice ale perfecționării formării echipelor în organizațiile de afaceri; argumentarea caracteristicilor-cheie ale leadershipului și creării organizațiilor în baza echipelor; evidențierea importanței culturii organizaționale și a schimbărilor organizaționale.

Noutatea științifică și originalitatea prezentei cercetări constau în următoarele: sunt sistematizate aspectele metodologice ale leadershipului și managementului echipei în conformitate cu actualitatea și esența abordării strategice a formării echipelor în cadrul întreprinderilor cu diverse sfere de business din Republica Moldova; sunt concretizate noțiunile „echipă” și „grup”; sunt determinate diferențele dintre acestea și este prezentată tehnologia echipelor team building, care corespunde mai deplin particularităților obiectului supus analizei; sunt prezentate definițiile noțiunii „rol de echipă”; este justificat modelul rolurilor interdependente, caracteristicile echipelor și procesele care răspund criteriilor formării unor echipe înalt performante în bază strategică; sunt formulate criteriile realizării unor interconexiuni de eficiență înaltă ale echipelor; sunt argumentate cultura organizațională și comportamentul organizațional ca niște factori care determină formarea unor echipe înalt performante de tip lider în condițiile schimbărilor dinamice.

Problema științifică principală soluționată în lucrare constă în elaborarea recomandărilor metodologice și practice privind îmbunătățirea leadership-ului și a teambuilding-ului în întreprinderile care operează în diferite domenii de activitate în Republica Moldova.

Importanța teoretică a lucrării: sunt argumentate problemele metodologice ale construirii unor sisteme eficiente de gestionare a tipului de lider în bază de echipă; sunt formulate criteriile echipelor eficiente în organizațiile de afaceri; sunt determinate direcțiile realizării abordării strategice privind crearea echipelor eficiente în organizațiile de afaceri; sunt concretizate rolurile de echipă și direcțiile echilibrării acestora; a fost propusă strategia stilurilor leadershipului și schimbării interacțiunii echipelor prin intermediul realizării unui echilibru în rolul de echipă; sunt sistematizate criteriile perfecționării leadershipului de echipă în contextul aprofundării culturii corporative.

Importanța aplicativă a prezentei lucrări constă în faptul că concluziile principale, care au fost formulate în lucrare, pot fi folosite la elaborarea strategiilor realizării competitivității întreprinderilor autohtone pe piețele locale și din străinătate, precum și pentru optimizarea structurii, sistemului și proceselor managementului care corespund schimbărilor care se produc. În afară de aceasta, prevederile-cheie ale lucrării, precum și concluziile și recomandările formulate în aceasta pot fi utilizate la elaborarea programelor și prelegerilor necesare pentru instruirea studenților și masteranzilor la specialitatea „Business și administrare”.

ANNOTATION

Masadeh Adeeb. „Leadership and teambuilding as factors of Employees’high performance in an Organization”. PhD thesis in economics, Chisinau, 2019

Thesis structure. This thesis includes introduction, three chapters, conclusions and recommendations, as well as bibliography with 178 sources. It has 150 pages, includes 5 tables, 37 diagrams, and 42 annexes. The study results are published in ten academic journals.

Key words: leadership; leadership style, business organization, teamwork, team role, strategy, corporate culture, organizational changes, transformations, teambuilding.

The thesis studies theoretical and methodological aspects of team leadership in different business areas.

Key goals of the scholarly work is to research the leadership and team management at the enterprises under market relations and social democratization in the country and in accordance with the strategic criteria of teambuilding that contributes to enterprises’ competitive performance.

Research objectives: to study the concepts of leadership and teambuilding; to look into the methodology of leadership and team performance on a number of enterprises in the country; to analyze team types and the history of their development in business organizations; to systematize the strategies of teambuilding improvement in business organizations; to examine the key characteristics of leadership and teambuilding, and finally, to emphasize the importance of organizational culture and organizational changes.

Scholarly contribution and novelty of current research consists in the following: the methodological aspects of leadership and team management are systematized in accordance with the importance of strategic approach towards the teambuilding and analyzed on the enterprises from different business areas in the Republic of Moldova; the notions of a *team* and a *group* are clarified; the differences between those notions are identified; the teambuilding process, most fully corresponding to the features of research objective, is described; the notions of *team role* are presented; the model of interacting roles is explained; the team features and processes, corresponding to the strategies of building a high performing team, are analyzed; the criteria for achievement of effective team interactions are laid down, the organizational culture and organizational behavior are explained as factors that determine the building of high performing teams of the leadership type in conditions of dynamic changes.

Key research problem, addressed by the scholarly work, consists in the development of leadership system and high performing teams in conditions of dynamic changes and in defining the forms of team leadership and cross-functional teams at different business-organizations.

Theoretical importance of research: the methodology of building the efficient management system of leadership styles based on teams is explained, the criteria of efficient and high performing teams in business organizations are laid down; the strategies towards the building of high performing teams are defined; the team roles and the ways for their balancing are clarified; the strategies for leadership styles and changes of team interactions based on role balance in a team are suggested; the criteria for team leadership improvement in fostering corporate culture are systematized.

Practical relevance of this research consists in the fact that the main conclusions could be applied for the development of strategies aimed at increasing the competitive advantages of national enterprises at local and international markets as well as at optimizing the management structure, systems, and processes related to the existing changes. Furthermore, the key provisions and conclusions of this thesis could be used during the development of curriculums and courses for undergraduate and graduate students majoring in Business Administration.

АННОТАЦИЯ

Масадех Адиб. „Лидерство и командообразование как факторы результативной деятельности и сотрудников в организации”. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинев, 2019.

Структура работы. Настоящая работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографии, включающей 178 источников. Работа изложена на 150 страницах, включает 5 таблиц, 37 рисунков и 42 приложений. Полученные результаты опубликованы в 10 научных работах.

Ключевые слова: лидерство; стиль руководства; деловая организация; командное взаимодействие, командная роль; стратегия, корпоративная культура; организационные изменения, перемены, тимбилдинг, командообразование.

Областью исследования настоящей научной работы являются теоретические и методологические аспекты командного лидерства в различных сферах бизнеса.

Целью данной научной работы является систематизировать теоретические и методологические аспекты лидерства и командообразования и обосновать предложения по их эффективной реализации на предприятиях различных отраслей и сфер деятельности в Республике Молдова.

Задачи исследования: изучить сущность лидерства и командопостроения; исследовать методологические основы лидерства и командной деятельности ряда предприятий в стране; проанализировать типологии команд и эволюцию их развития в деловых организациях; систематизировать стратегические аспекты совершенствования построения команд в бизнес-организациях; обосновать ключевые характеристики лидерства и создания организаций на командной основе, выделить значимость организационной культуры и организационных изменений.

Научная новизна и оригинальность настоящего исследования состоит в следующем: систематизированы методологические аспекты лидерства и командного менеджмента в соответствии с актуальностью и сутью стратегического подхода к командопостроению на предприятиях различных сфер бизнеса РМ; уточнены понятия «команда» и «группа», определены их различия и представлена технология команд (тимбилдинг), наиболее полно соответствующая особенностям исследуемого объекта; представлены определения понятия «командная роль», обоснована модель взаимосвязанных ролей; командные характеристики и процессы, отвечающие критериям формирования высоко-результативных команд на стратегической основе; сформулированы критерии достижения эффективных командных взаимодействий;

Главная научная проблема, решаемая в работе, состоит в разработке методологических и практических рекомендаций по совершенствованию лидерства и командообразования на предприятиях, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова.

Теоретическая значимость работы: обоснованы методологические вопросы построения эффективных систем управления лидерского типа на командной основе; сформулированы критерии эффективных команд в деловых организациях; определены направления реализации стратегического подхода к созданию эффективных команд в бизнес-организациях; уточнены командные роли и направления их сбалансированности; предложена стратегия стилей лидерства и изменения командных взаимодействий посредством достижения ролевого баланса в команде; систематизированы критерии совершенствования командного лидерства в контексте углубления корпоративной культуры.

Прикладная значимость настоящей работы в том, что основные выводы, сделанные в работе, могут быть использованы при разработке стратегий достижения конкурентоспособности отечественных предприятий на местном и зарубежных рынках, а также для оптимизации структуры, системы и процессов менеджмента, соответствующих происходящим переменам. Кроме того, ключевые положения работы и сформулированные в ней выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке программ и курсов лекций для обучения студентов и мастеров по специальности «Бизнес и управление».

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: **005.322:316.46(478)(043)**

MASADEH ADEEB

**LEADERSHIP ȘI TEAMBUILDING CA FACTORI AI
ACTIVITĂȚII EFICIENTE A ANGAJAȚILOR ORGANIZAȚIEI**

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 30.05.2018

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 35 ex.

Coli de tipar.: ...

Comanda nr. ...
