

МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

УДК: 005.322:316.46(478)(043)

МАСАДЕХ АДИБ

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

521.03 – ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ В ОТРАСЛЯХ

Научный руководитель

Билаш Людмила,
Др., конф.унив.

Автор

Масадех Адиб

КИШИНЭУ - 2019

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

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

BILAȘ Liudmila,
doctor în științe economice,
conferențiar universitar

Autor:

MASADEH Adeeb

CHIȘINĂU, 2019

© MASADEH Adeeb, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК АББРЕВИАТУР	7
ВВЕДЕНИЕ	8
1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА, ЕГО РОЛЬ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЗНАЧЕНИЕ КОМАНД	13
1.1. Природа лидерства: систематизированный подход и эволюция перспектив	13
1.2. Лидер и его команда в меняющемся мире: факторы и характеристики эффективного взаимодействия	25
1.3. Коучинг как фактор успешной реализации личного, профессионального и делового потенциала сотрудников в командах	43
1.4. Выводы по первой главе	56
II. РАЗВИТИЕ КОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ ПЕРЕМЕН: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ	58
2.1. Сущность и значение команд, их типология и этапы создания	58
2.2. Командообразование на стратегической основе. Взаимосвязь стратегии, структуры и организационной культуры как фактор эффективных команд	67
2.3. Командное лидерство и его проявление в корпоративной культуре высокой результативности	77
2.4. Выводы по второй главе	96
3. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОМПАНИЙ НА ПРИНЦИПАХ КУЛЬТУРЫ ЛИДЕРСКОГО ТИПА И КОМАНДНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	98
3.1. Преодоление сопротивлений переменам со стороны сотрудников: значение этических и эмоциональных аспектов взаимоотношений в команде	98
3.2. Лидерская модель организации: сочетание стилей лидерства и баланс командных ролей	119
3.3. Выводы по третьей главе	145
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАБОТЕ	147
БИБЛИОГРАФИЯ	151
ПРИЛОЖЕНИЯ	164
ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	258
ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ	259

ADNOTARE

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

Structura lucrării. Prezenta lucrare constă din introducere, trei capitole, concluzii și propuneri, bibliografie care cuprinde 178 de surse. Lucrarea este expusă pe 150 de pagini, conține 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 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 мастерантов по специальности «Бизнес и управление».

СПИСОК АББРЕВИАТУР

СПП	сбалансированная система показателей
GROW	Goal (цель); Reality (реальность); Options (варианты); Wayforward (намерения)
CLEAR	Contracting (заключение контракта); Listening (выслушивание); Exploring (исследование); Action (действие); Review (анализ достигнутых результатов)
CEO	главное должностное лицо
ЕЕС	Модель ЕЕС: аббревиатура переводится соответственно последовательности слов: Example (пример); Effects (последствия); Continue (изменения). GROW – Goal (цель); Reality (реальность); Options (варианты); Wayforward (намерения).
TQM	Total Quality management
ЕФМК	Европейский фонд менеджмента качества
ВЕМ	Business Excellence Modele
ЭГО	Эгоизм
ЭНЭ	эмоционально неустойчивые экстраверты
ЭНИ	эмоционально неустойчивые интроверты
ЭУИ	эмоционально устойчивые интроверты
ЭУЭ	эмоционально устойчивые экстраверты

ВВЕДЕНИЕ

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 обучающей 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 и краткое содержание работы. Работа включает введение, три главы, библиографию, заключение и приложения. В первой главе, озаглавленной *«Концептуальные аспекты лидерства, его роль в условиях динамичных изменений и значение*

команд» анализируется сущность и значение лидерства в бизнес-организациях в условиях динамичных изменений, исследуется природа лидерства как процесс взаимодействия лидера и его команды, ключевые стили лидера и их взаимосвязь. Проанализированы фундаментальные теории лидерства и современные концепции создания организаций лидерского типа в условиях изменений.

Во второй главе данной работы *«Развитие командных процессов в бизнес-организациях в контексте перемен: ключевые проблемы»* анализируется значение командной деятельности в процессе реализации стратегий в условиях изменений на ряде предприятий, формулируются ключевые проблемы командного лидерства. Приводится типология команд, основные этапы их создания и развития в процессе организационных преобразований.

В третьей главе работы *«Преобразование компаний на принципах культуры лидерского типа и командной результативности»* обосновывается лидерская модель организации на основе определения оптимального сочетания стилей руководства и баланса командных ролей. Формулируются предложения по стратегии совершенствования корпоративной культуры и командных взаимодействий на основе коучинга и организационного развития. Обосновываются преимущества предприятий, основывающиеся на развитии лидерства и эффективном командообразовании посредством освоения обучающейся организации.

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

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА, ЕГО РОЛЬ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЗНАЧЕНИЕ КОМАНД

1.1. Природа лидерства: систематизированный подход и эволюция перспектив

Лидерство носит всеобщий характер: нет ни одного сообщества, страны, культуры или бизнес-организации, в которых отсутствовало бы лидерство. Философы и историки объясняют лидерство со времен античного мира. В контексте же корпоративного бизнеса или деловых организаций лидерство стало предметом активных научных исследований с середины прошлого столетия. Этому предшествовало определение качеств успешных лидеров, составивших практический аспект проблемы. Обращаясь к понятию лидерства, отметим, что природа лидерства сложная. В нем скрыто множество смыслов. Оно связано с решением неоднозначных задач. Слово «лидерство» имеет английское происхождение, корень в словах leader, leadership восходит к lead, что означает «путь», «дорога». Поэтому лидер – это тот, кто указывает дорогу. Известный ученый Кетс де Врис в книге «Мистика лидерства» так называемых лидеров-кормчих разделяет на тех, кто играет в шахматы на поле жизни, и тех, кто обращается к коллективному воображению людей [75, стр.20].

Лидерству посвящен большой объем научной литературы – неисчислимо количество книг, периодических изданий, статей, эмпирических исследований. Многие исследователи, анализируя данный феномен, фокусируют внимание на способностях лидера оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Ученые Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн считают, что лидерство представляет собой особый случай межличностного влияния и взаимодействия, благодаря которому человек или группа людей делают то, чего от них хочет лидер [173, стр.231]. И далее они отмечают, что значение лидерства в том, что оно вызывает энтузиазм, побуждает к упорной работе для успешного выполнения заданий.

Таким образом, при рассмотрении сути лидерства, в названных выше концепциях внимание фокусируется на влиянии и целях, а также на формах их проявления. Имеется в виду, что влияние направлено на достижение желаемой для лидера цели или нескольких целей. При этом оно (влияние) рассматривается как любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида [173, стр.74-75]. Известные ученые Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Доннелли также увязывают лидерство с влиянием лидера не только на отдельную личность, но и на группу людей с целью достижения определенных результатов. Разделяя мнение М. Басса, лидерство эти авторы формулируется как взаимодействие между лидером и членами группы. По их мнению, лидерами являются люди, чьи действия влияют на других людей в

большей степени, чем действия других людей влияют на них самих. Кроме того, они подчеркивают, что лидеры используют непринудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение желаемых целей [52, стр.30-39].

Схожей позиции придерживаются ученые С. Кэмпбелл и Э. Самиек. Они определяют лидерство как эффективное, и увязывая его с достижением требуемых результатов посредством заинтересованного участия людей в нем, то есть взаимодействия лидера и участников его команды. В этой связи в первой главе сформулирована задача: исследовать процесс взаимосвязи лидера и команды. Важным значением для ее решения совершенно обоснованно является мотивация [95, стр.43].

Средства мотивации, с помощью которых один человек может влиять на другого – весьма разнообразные. Их диапазон проявляется от просьбы до использования санкций и увольнения. Способами влияния могут быть также идея и личные качества лидера. При этом эффективный лидер, на наш взгляд, должен оказывать влияние и строить взаимодействия с людьми таким способом, который предсказуем и который ведет не просто к принятию данной идеи, но ведет и к действиям сотрудников, необходимым для достижения организационных целей.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. При этом, подчеркнем значение использования непринудительных форм власти. Без власти нет организации и нет порядка. Власть стоит за каждой организацией и поддерживает ее структуру. Лидер основывается на применении личных форм влияния и власти, полагается на свою способность влиять на других людей непринудительно, благодаря чему они добровольно идут за лидером, становятся его последователями. Лидер стремится стимулировать и заинтересовывать сотрудников, вдохновляя их на достижение целей, а не заставляя и принуждая их к желаемой для него деятельности. Роль лидера, таким образом, сводится к тому, чтобы «зарядить» людей энтузиазмом, энергией, то есть мотивировать их, не прибегая к наказаниям. В этом плане мы разделяем концепцию, которую обосновывают ученые Нил Доши и Линдси МакГрегор [62; стр. 86-90]. Источником лидерства в таком контексте является не должностная или формальная формы власти, а власть, основывающаяся на личностных качествах лидера. Разделяя точку зрения известного в мире ученого Р.Дафта, в настоящей работе мы придерживаемся систематизированного подхода к лидерству. Он позволяет лучше понять феномен лидерства и определить, как реализовать эффективное лидерство в современных бизнес-организациях. Для этого, по нашему мнению важно проанализировать ключевые фундаментальные теории лидерства и концепции, объясняющие его суть в современной реальности. В соответствии с принятым таким

подходом, возможно решение сформулированной в работе задачи, которая опирается на эволюцию теорий лидерства, сформировавшихся в начале, а затем в середине прошлого столетия которые и в настоящее время, на наш взгляд, представляют научный интерес, являясь методологической основой его развития.

В рамках теорий личностных качеств лидеров определялись личностные качества великих людей. Это одно из первых теоретических объяснений лидерства. Оно состояло в том, что лидер имеет врожденные характеристики, которые позволяют ему приобрести влияние над другими людьми и стать лидером. Утверждалось, что настоящим лидером делают человека такие черты, как смелость, решительность, уверенность в себе, настойчивость («драйв»), готовность к риску. Дальнейшие исследования в таком направлении, проведенные Р. Стогдил, показали, что способности к лидерству не обязательно являются врожденными. Ученый исследовал особенности личности, которые носят не только врожденный, но и приобретенный характер, и которые позволяют добиться исключительных результатов, занять более высокую должность в организации, обеспечить себе более значительный доход, больше привилегий. В рамках данной теории были выделены такие лидерские качества, как черты или особенности личности (уверенность в себе, творческий подход, интеллект, энергичность и др.); лидерские качества, связанные со способностью приобретения определенного объема знаний и навыков; социальные качества (коммуникативные, способности к сотрудничеству, открытость к диалогу, эмпатия и др.); качества, связанные с выполняемой деятельностью или работой (стремление и готовность добиваться требуемых результатов, настойчивость в преодолении трудностей и барьеров при выполнении рабочего задания [24; 116, стр.489].

Вместе с тем, исследования личностных лидерских качеств дали и противоречивые результаты, что позволило нам поддержать следующие выводы, которые, на наш взгляд, являются актуальными и сегодня:

- перечень потенциально актуальных и важных личностных качеств может быть бесконечным. Список соответствующих эффективному лидеру характеристик постоянно пополняется;
- каждая лидерская характеристика не может рассматриваться сама по себе. Все характеристики взаимосвязаны;
- проблематичным остается определение зависимости эффективного лидерства только от личных качеств;
- идентификация личностных черт, отвечающих успешному лидерству, остается открытой, так же как и возможность прогнозировать становление лидера на основе выявления только личных особенностей человека.

Исследования личных черт лидера продолжают известные современные ученые Адаир Дж., Адизес И., Бальдони Дж. [24, 25, 26, 33, 34]. Они широко представлены в литературе и отечественными учеными – Кожокару В.Л., Бурлаку Н.И., [7], и румынскими авторами: Burduş E., Petrescu I., Nicolescu O., Verboncu I., Zlate M. [6, 19, 22, 23].

Наибольший эффект в объяснении феномена лидерства и определении возможности его воздействия на подчиненных (сотрудников) может дать понимание взаимосвязи личностного поведения лидера в конкретной ситуации. Первые исследования в этом направлении были предприняты Куртом Левиным и его единомышленниками из университета штата Айова. Как известно, ими были выделены автократический, демократический и либеральный стили лидерства. Признавалось, что лидер может использовать либо автократический, либо либеральный или демократический стиль [88, стр.427-435].

Автократический руководитель сосредоточивает всю власть в своих руках, основываясь на занимаемом должностном статусе, он осуществляет контроль за вознаграждением и принуждением. *Либеральный* все пускает на самотек и отстраняется от принятия каких - либо решений. *Демократический лидер* делегирует властные полномочия сотрудникам, поощряет их участие в принятии решений, опирается на их опыт и знания. Такой руководитель учитывает свою зависимость от того, какое влияние на него оказывают окружающие люди. В последующих исследованиях выяснилось, что существует континуум поведения лидера. Лидер может быть автократическим, ориентированным на жесткое руководство, или демократическим (ориентированным на подчиненных), либо использовать какой-то промежуточный стиль поведения, применяя их сочетание. Такую позицию развивали ученые Р. Тенненбаум и У. Шмидт, считая, что уровень автократичности и демократичности лидера определяется обстоятельствами. Когда подчиненные обладают необходимыми знаниями и навыками принятия самостоятельных решений, руководитель использует демократический стиль. Чем ниже уровень профессиональных качеств сотрудников, тем чаще и в большей мере применяется автократический стиль [135, стр. 102-103].

Исследования этих ученых, как известно, показали, что поведение лидера оказывает определенное влияние на результаты деятельности его последователей и их удовлетворение от выполняемой деятельности. Сотрудники в условиях контроля автократического руководителя выполняли рабочие задания хорошо, но при этом испытывали неприязнь к лидеру. В группе же с демократическим руководством работники не только хорошо выполняли свои задания, но и проявляли к лидеру позитивное отношение. Полученные результаты способствовали развитию поведенческих исследований лидерства. Далее проведенное в университете штата Огайо изучение поведенческих характеристик большого числа руководителей показало, что их поведение можно классифицировать как внимательное и иницирующее.

Внимательное поведение характеризует степень чуткости и уважения, с которой лидер относится к сотрудникам, к их мнению и чувствам, а также показывает, в какой мере руководителю удастся добиться их взаимного доверия. Иницилирующее лидерство показывает степень фокусирования руководителя на выполнении задания. Результаты исследования, как пишут ученые Пэйтон Р. [46, стр. 175-177] и Боди Д. показали, что «внимательные» лидеры оказывали более позитивное влияние на сотрудников по сравнению с «иницилирующими» лидерами. В группах же с «иницилирующим» руководителем наблюдались более высокие показатели производительности труда. Кроме того, также выяснилось, что подчиненные оценивают выше тех руководителей, которые одновременно используют и внимательное, и «иницилирующее» поведение. Менее привлекательными для сотрудников и оценивались ими ниже были лидеры, не способные одновременно проявлять эти оба типа руководства.

Более подробно промежуточные стили лидерства между авторитарным и демократическим поведением исследовал Р. Лайкерт [134, стр. 632-633]. В соответствии с теориями «Х» и «Y» Дугласа Макгрегора [172, стр. 258-270], руководители групп с высокой и низкой производительностью были представлены в континууме, находящемся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «Y»).

В модели были выделены типы поведения: эксплуататорско-авторитарный; благосклонно-авторитарный; консультативно-демократический; основанный на участии. Результаты исследований показали, что стиль лидера может быть ориентирован либо на работу, либо на человека. Доказывалось, что сочетание этих качеств в значительной степени и одновременно невозможно. Вместе с тем, в рамках данного исследования выяснилось, что стиль лидерства, сосредоточенный на человеке, почти всегда способствовал повышению производительности труда.

Позднее ученые из Техасского университета Р. Блейк и Дж. Моутон предложили управленческую решетку [51, стр. 491-493]. Это двухмерная модель. Она описывает стили лидерства по двум факторам: внимание к людям и внимание к производству. В данной модели определяются пять стилей. Оценивая лидеров по девятибалльной шкале, в разрезе названных выше факторов был выделен наиболее эффективный стиль – командный, сочетающий в себе оба фактора.

Важными, на наш взгляд, являются следующие выводы. Рассматриваемая модель, во-первых, представляет фундаментальные аспекты человеческого поведения, от которых зависит успех организации: ориентация на задание и ориентация на людей хотя они и не являются единственными формами поведения, но представляются наиболее значимыми. Во-вторых, модель показывает, что совмещение этих двух форм поведения лидера воз-

можно. При этом допускается, что у лидера может преобладать одна из них. В-третьих, лидер, ориентированный одновременно и на людей, и на задания, является самым эффективным, поскольку способен удовлетворять и нужды сотрудников, и нужды производства. Последний тезис следует рассматривать в контексте и с учетом складывающейся ситуации. (Сравнительный анализ личностных и поведенческих моделей представлен в таблице [см. Приложение 1]). Попытки уточнить анализируемые типы поведения в ситуационном контексте требуют систематизации теорий и моделей лидерства с позиций стиля лидерства, его эффективности и потенциала. Они объясняют лидерство в контексте возникающих в организациях различных ситуаций. Мы считаем, что ситуационное понимание лидерства остается актуальным и для современных менеджеров и лидеров, и придерживаемся мнения, что классические ситуационные теории составляют научный фундамент современного эффективного лидерства. Подчеркнем, что невозможно определить универсальные лидерские характеристики и универсальные формы поведения руководителей, которые бы всегда гарантировали успех лидера и его команды в различных и постоянно меняющихся ситуациях.

Ситуационный анализ позволяет определить, насколько принятый лидером стиль соответствует сложившейся в организации ситуации, каким образом можно адаптироваться к ней, чтобы обеспечить требуемую результативность. Подчеркнем, что это становится возможным благодаря тому, что выявление успешного стиля лидерства основывается не только на понимании характеристик лидера и его поведения, но и учитываются личностные, поведенческие качества команды и переменные ситуаций. В исследованиях Дж. Адаира это находит воплощение в концепции трех кругов: потребности задачи; потребности сохранения группы; индивидуальные потребности [24, стр.29, 51; 141, стр.57-63].

Анализ ситуационных моделей предваряется сформулированной нами гипотезой, в основе которой, на наш взгляд, лежат следующие предложения:

- если стиль поведения лидера в наибольшей степени соответствует ситуации, то это будет наиболее успешный стиль;
- лидер адаптирует свое поведение к ситуации посредством выбора определенной степени сочетания двух известных уже форм поведения – ориентированного на задания и ориентированного на взаимоотношения;
- не существует одного организационного контекста, одного наилучшего стиля лидерства для всех ситуаций, на все случаи жизни. Один и тот же стиль будет эффективен в одной ситуации и неэффективен в другой;

- эффективность и результативность лидерства в контексте ситуационного анализа определяется степенью достижения поставленных целей перед группой сотрудников и удовлетворенности их потребностей.

Первой попыткой увязать стиль лидерства с организационной ситуацией стала известная теория, предложенная Ф. Фидлером [116, 501-503]. Идея состояла в том, чтобы соотнести стиль лидерства с наиболее предпочтительной для успеха ситуацией. Согласно данной модели, стиль лидерства как наиболее соответствующий сложившейся ситуации в организации и как определенное сочетание ориентации лидера на задания и на взаимоотношения оценивался посредством ответов сотрудников на вопросник. Он состоял из 16 антонимов, расположенных по восьми балльной шкале. Примером могут служить следующие прилагательные: уверенный в себе – неуверенный; эффективный – неэффективный; открытый – замкнутый; раскрепощенный – закрепощенный; конфликтный – гармоничный.

Предполагалось, что если лидер при описании сотрудников давал в основном положительные характеристики, то считалось, что он ориентирован на взаимоотношения. Такой лидер проявляет поддержку, заботу, чуткость по отношению к сотрудникам. Он стремится обучать подчиненных, развивает сотрудничество в группе, вовлекает людей в процесс принятия решения. И, напротив, лидер, который при описании сотрудников использует негативные характеристики, ориентирован на задания. Такой лидер уделяет больше внимания делу, задачам, краткосрочным планам. Он в большей степени озабочен формулировкой целей и их разъяснением, мониторит и жестко контролирует деятельность, оценивает результаты сотрудников по строго установленным критериям.

Вместе с тем, по мнению известных ученых Р. Дафт, Дж. Гибсон, в анализируемой модели не в полной мере акцентируется внимание на лидерах, ориентированных и на задания, и на взаимоотношения. Руководители же, обладающие способностью и компетентностью устанавливать разумный баланс между ориентацией на задания и на взаимоотношения, наилучшим образом приспособливают команду к меняющимся ситуациям. Тем не менее, эти авторы также считают, и мы разделяем их мнение, что данная теория занимает видное место в ряду современных подходов к лидерству и составляет основу развития ряда других теорий, например - ситуационной теории Херси-Бланшарда [42, 43, стр. 89-91]. Данная теория фокусируется на характеристиках подчиненных. Бесспорно, они во многом определяют и ситуацию, а, следовательно, и эффективность стиля лидера. Ключевое положение теории в том, что сотрудники отличаются между собой по степени готовности к выполнению задания. Согласно данной теории, лидер также выбирает один из четырех стилей, обусловливаемый различиями

сочетаний двух ключевых или фундаментальных в анализе лидерства факторов – ориентации лидера на задания и ориентации на взаимоотношения. Среди них выделяются: стиль объяснения; стиль убеждения; стиль участия; стиль делегирования.

Подчеркнем, что в своих последующих исследованиях Кен Бланшар подчеркивал, что теория сводится к тому, чтобы выбрать стиль, который больше соответствовал бы уровню готовности сотрудников – уровню их образования, профессиональным навыкам, самооценке и ценностным установкам [43, стр.57]. В этом суть данной теории. В ней выделяются следующие уровни готовности сотрудников к выполнению задания: низкий, средний, высокий и очень высокий [43, стр. 92-99].

В группах из сотрудников с высоким уровнем готовности возможен стиль делегирования. Используя этот стиль, лидер предоставляет сотрудникам право самостоятельно выбирать способы выполнения заданий. Но при этом он оставляет за собой определение общей цели. Данная теория, на наш взгляд, легко воспринимается, имеет практическую значимость во взаимосвязи с теорией Ф. Фидлера. Тем не менее, встречающаяся в литературе критика в ее адрес, по мнению ряда ученых, сводится к тому, что в ней не принимается во внимание более широкий контекст, а рекомендуется только тот, который связан с готовностью сотрудников. На наш взгляд, расширение диапазона стилей лидерства посредством мотивации предусматривает теория «путь-путь» Т. Митчелла и Р. Хауса [164, стр.233-234]. Утверждается, что лидер должен усиливать мотивацию сотрудников. Мотивация как побуждение к деятельности – достижению желаемых личных и организационных целей, является ключевым фактором выбора стиля лидерства в соответствии со сложившейся в организации ситуацией. Более конкретно эта модель относится к мотивации посредством ожиданий. Она, как известно, включает следующие ожидания: усилия – производительность; производительность – результаты и ожидание вознаграждения. По нашему мнению, важно, что многие авторы при этом, например, Латифулин Г., Никитин А., Серебренников С., [100, стр.15,] подчеркивают, что и в современных условиях актуальным является усиление мотивации за счет разъяснения сотрудникам форм поведения, позволяющих выполнить задание в соответствии с оговоренными критериями качества, производительности, ожидаемого результата и вознаграждения, которое представляет для них ценность.

В модели обосновываются результаты, связанные с усилением мотивации, удовлетворением потребностей клиентов, улучшением результатов труда (производительность, эффективность), соблюдением сроков выполнения работы. В то же время, следует разделить/согласиться с мнением имеющихся в литературе, что данная модель не дает окончательного ответа на вопрос об эффективности лидерства. Но это, в свою очередь,

еще раз подтверждает, что феномен лидерства очень сложен и вряд ли его поиск следует осуществлять в направлении нахождения одного универсального подхода к лидерству.

Несколько общих принципов с теорией «путь-цель» имеет ситуационная модель В. Врума и Ф. Йеттона. Эта модель была дополнена А. Яго. Как и предыдущая модель «путь-цель», она преследует задачу – определить эффективное лидерство (стиль лидерства) в зависимости от ситуации [51, стр.511-513]. Но ее отличительной особенностью является сфокусированность на одном аспекте поведения лидера – вовлечение сотрудников в принятие решений. В связи с этим лидер концентрирует свое внимание на ситуации, в недрах которой возникла та или иная проблема. Ключевой тезис заключается в том, что уровень вовлеченности в процесс принятия решений, от которых эффективность, определяется характеристиками ситуации. При этом предполагается, что не существует одного - единственного способа принятия решений для всех возможных ситуаций. Лидер, проанализировав и оценив проблему, выбирает стиль с точки зрения участия персонала в принятии решения, например - посредством различного уровня и формы совещания с сотрудниками. Критическими факторами эффективного решения выступают степень срочности принятия решения, качество решений и уровень принимаемых подчиненным обязательств для его выполнения.

Полная версия общей эффективности решения (лидерства) включает в себя показатель стоимости (определяется по времени, потерянному из-за упущенных возможностей, связанных с несвоевременным его принятием) и показатель, отражающий выгоду, пользу или выигрыш от способа принятия решения. Он характеризуется получаемым эффектом за счет того, что решение принимается за рамками единоличного его принятия, в команде, посредством совещаний. Выделим здесь этот практический аспект, связанный с искусством проведения совещаний. В этом контексте современной и конструктивной является методология известных авторов Адизеса Шохам (Choham Adizes) и Нир Бен Лави (Nir Ben Lavi) – методология совещания по Адизесу. Авторы предлагают разделить совещательный цикл на совещание по принятию решений (решение проблемы) и совещание по внедрению решений. Их не нужно смешивать, считают исследователи, однако не следует упускать из виду и существующую между ними взаимосвязь. Если в организации отдается предпочтение какому-то одному, то результатом будут вполне предсказуемые проблемы [27, стр.115-117]. Можно сделать вывод, что в данном контексте конструктивную роль будут играть соответствующие стили лидера и членов команды, связанные с командными решениями и их осуществлением. Для эффективного взаимодействия лидера и его команды по управлению текущей деятельностью мы предлагаем использовать методику Д.Джонс и Н. Хардинга.

Она предусматривает четкое определение сферы контроля, ведущего совещания, тайм-менеджмента, результатов обсуждения (решения), ответственности, результатов, сроков [159, стр.84-87].

Между тем, выводы, следующие из обращения к ситуационным моделям и их использованию в практической деятельности, многие исследователи видят в том, что они фокусируют внимание на ситуации больше, чем на изучении личности лидера. На наш взгляд, личностные характеристики лидера в современных условиях и его последователей также важны и актуальны наряду с другими ситуационными факторами. Более того, они в большей мере, по оценкам исследователей [89, 96, 103], вновь приобретают актуальность и значение, требуют к себе наиболее пристального внимания как к предмету исследования и в академическом, и деловом сообществе. Это во многом обуславливается условиями стремительно меняющегося мира бизнеса под воздействием новых технологий.

Таблица 1.1. Ситуационные теории и модели лидерства: сравнительные характеристики

Характеристики	Модель Фидлера	Теория Херси-Бланшарда «путь-цель»	Теория Митчела-Хауса	Модель Врума-Яго-Йеттона
1. Стиль лидерства	• ориентация на работу (задание) • фокусирование на отношениях	• объясняющий (директивный, указывающий) • убеждающий • участия • делегирующий	• поддерживающий • директивный • ориентация на достижения • участие	• авторитарный (I, II) • консультативный (I, II) • групповой (вовлечение)
2. Эффективность лидерства	• способность лидера использовать либо стиль, ориентированный на человека (отношения), либо на задание	• способность адаптировать стиль посредством выбора стиля в зависимости от уровня зрелости последователей (профессиональной готовности, психологической готовности)	• адаптивность лидерства посредством уточнения потребностей, мотивации последователей	• лидерская способность адаптироваться как к ситуации, так и к особенностям поведения последователей
3. Ситуационные факторы	• структурированность задания • власть лидера • отношения «руководитель-сотрудник»	• уровень зрелости последователей (к работе и психологическая готовность): ♦ очень высокая ♦ высокая ♦ средняя ♦ низкая	• характеристики последователей с позиций их мотивации (потребностей)	• обязательства сотрудников, связанные с достижением качества принимаемых решений по критериям: ♦ время ♦ стоимость ♦ развитие
4. Потенциал и ограни-	• проблематичность сочетания стилей лидерства с	• уточнение потенциала модели в части прогнози-	• определение характеристик поведения	• сфокусированность модели в большей мере на изучении

чения	ситуацией предусматривается: «один лидер – одна ситуация»	рования посредством модели результативности выбранного стиля лидерства	последователей с позиций их мотивации	ситуации, чем на личностных качествах лидера
-------	---	--	---------------------------------------	--

Источник: составлена автором на основе источников [43, 51, 52, 88, 164]

Представленные выше классические теории и модели дают разные объяснения лидерства, поскольку учитывают различные ситуационные переменные (факторы). Их сравнительный анализ (см. таблицу 1.1), на наш взгляд, позволяет сформулировать следующий актуальный вывод. Бесспорно, что все модели дополняют друг друга и дают возможность более обоснованно объяснить современное лидерство. Имея существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, ситуационных переменных (факторов) и связей между ними, в каждой из моделей по-разному определяется эффективность лидерства, его потенциал и ограничения. Проблематичность ситуационного анализа лидерства как сочетание черт руководителя и его поведения в конкретной ситуации связана с тем, что рассматриваемым моделям, на наш взгляд, все же присущ односторонний упор. Они либо ориентируют на качества лидера (традиционные, универсальные теории), либо на ситуацию, в которой лидер выбирает необходимый ему стиль.

Для более полного уяснения сути и значения лидерства и перспектив его развития, необходимо по-нашему мнению обратиться к понятиям «лидерство» и «менеджмент» и уточнить их взаимосвязь. При, безусловно, существующей «близости» этих концепций, тем не менее эти понятия далеко не всегда тождественны. И их различия часто представляются людьми не совсем точно. Лидерство и менеджмент, по мнению некоторых выдающихся ученых Р. Дафта, Дж. Коттера, Дж. Максвелл [57, 58, 86, 110], 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 освоить и реализовывать обе [57, 87, 109].

Коротко сравним: менеджмент имеет дело с управлением. Оно состоит из методов, процедур, систем, должностной формы власти, структур, как правило, механистических и настроено на достижении стабильности (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. Вместе с тем, и в научном, и в деловом сообществе отмечается проблематичность его достижения. Она связана с тем, что трудно быть одновременно и лидером, и менеджером. Так, известно, что 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, согласно которой нет идеальных лидеров, а есть команды, состоящие из людей, по своим качествам дополняющих друг друга, способствующих их мотивации, энтузиазму, ответственности и результативности [25, стр.25-27].

Выскажем гипотезу: чем выше уровень неопределенности и рисков в бизнес-среде, тем выше потребность в эффективном лидерстве и командах. В то же время по оценке многих исследователей в современных организациях ощущается недостаток лидеров и командных взаимодействий. Решение заключается в том, что принимая во внимание значение лидеров и его последователей как носителей перемен, нам представляется актуальным в организациях создавать условия для формирования и реализации лидерского потенциала менеджеров и сотрудников на всех уровнях менеджмента. В целом это 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, 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 [74, стр. 91, 93, 120-127]. По сути, организация людей в той или иной компании лишается права на лидерство, её деятельность сводится к жесткому отслеживанию 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 авторов П. Сивожелезова [146], А. Фридмана [158]. Новая повестка корпоративного управления (корпоративной культуры) в них 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 определяющих факторов лидерства и создание эффективных команд.

Мы разделяем позиции известных в мире ученых: Р. Куин; Л. Грэттон; Дж. Коллинз; Уильям Лазье; М. Бауэр; Д. Гоулмэн; Ян Мультфейт, М. Кости, и в этой связи, для решения задачи, сформулированной в работе, связанной с выявлением факторов эффективного лидерства, мы определили их, основываясь на развитии позитивного, демократического, вдохновляющего (эмоционального) факторов лидерства и командных взаимодействий, характеризующих преуспевающие компании лидерского типа. Следует подчеркнуть, что такие компании отличаются потенциалом развития анализируемых далее в работе преобразующего стиля лидерства и связанных с ним инновационного (инноватора), предпринимательского и стратегического. Носители этих стилей выступают носителями командного лидерства и являются выразителями изменений в организации, наиболее полно, соответствующих быстро меняющейся реальности.

1.2. Лидер и его команда в меняющемся мире: факторы и характеристики эффективного взаимодействия

Лидерство обуславливается изменениями, а изменения, в свою очередь, обуславливаются лидерством. Это важное концептуальное положение рассматривается многими учеными и исследователями. Среди различных концепций и подходов к управлению изменениями, выделим исследования П. Сёнге, Арт Клейнер, Р. Росс, Брайн Смит, Джордж Рот, Шарлотта Робертс. Исходным положением концепции является тезис, что мир будет меняться и нам придется приспосабливаться к его изменениям. Изменение от французского *changer* – «изгиб» или поворот (тянущихся к солнцу ветвей деревьев или виноградной лозы). Сама же мысль, «что постоянны только перемены», стала трюизмом по крайней мере с времен Гераклита, то есть с 500 г. д.н.э. [145, стр.78]. Сегодня, отмечают эти уважаемые в мире авторы, слово «изменение» в деловом мире может иметь несколько различных значений. Его применяют для обозначения внешних изменений – смены технологий, потребностей, конкурентов, рыночных структур, социальных и политических факторов. П. Сёнге считает, что концепция изменений применительно к организации 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 [145, стр.154].

Задача о своевременности организационных перемен становится первоочередной для лидеров, их команд и компании в целом. В этой связи изменения рассматриваются как новые стратегии, программы, методы, технологии реорганизации и перестройки предприятия – его структуры и организационной культуры. Наряду с пониманием изменений как организационных изменений, полагаем, что будет конструктивным рассматривать анализируемые процессы как трансформационные или преобразующие, способствующие достижению высокой результативности. Но это, на наш взгляд, становится возможным, если стиль лидера и членов его команды, их взаимодействие соответственно будут носить преобразующий характер, проявляться как трансформационный или преобразующий стиль [118, стр.77-84].

Среди концепций, объясняющих лидерство с позиций организационных преобразований, назовем исследования известного в мире ученого Дафта Р. Он обосновывает, на наш взгляд, полную концепцию современного лидерства. В условиях изменений ее важность и актуальность состоит в том, что она обязательно включает и традиционные, и новые научные взгляды на лидерство. С позиций такого подхода ученый рассматривает лидерство и команды во взаимосвязи с изменениями и переменами, происходящими в настоящее время и в будущей перспективе [58, стр.18-20, 88].

Принятый нами, этот подход позволяет сделать обоснованные выводы в настоящем исследовании. Подчеркнем, что изменения – это главная характеристика современного мира, общества и бизнеса. К ним ученые относят: глобальный бизнес; глобальные кризисы; развитие информационных технологий; электронные коммуникации; виртуальные и самообучающиеся организации. Они считают, что современный мир переживает более глубокую трансформацию чем за все времена своего развития. 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 [119, стр.217-223].

Более того, Р. Дафт, например, считает, что лидерство в контексте изменений прежде всего представляют люди, вовлеченные в процесс взаимоотношений и стремящиеся к изменениям. Они и их последователи – носители перемен. Изменения отражают

общие для лидеров и членов команды цели. В свою очередь, цель изменений – это результаты, которых желают достичь лидеры и их команды (группы) (см. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Составляющие элементы лидерства

Источник: разработан [58, стр.20]

Далее подчеркнем важное для нашего исследования положение. Оно состоит в том, что феномен лидерства, как взаимодействия (коммуникаций) между лидером и членами команды, проявляется во взаимном влиянии друг на друга в совместном стремлении к реальным изменениям и достижению общих целей. Важность значения взаимосвязи команды и лидера в условиях изменений обосновывает также известный в

мире ученый Дж. Коттер. В своих исследованиях профессор Гарвардской школы бизнеса фокусирует внимание на осуществлении организационных преобразований в контексте нестабильности. Практический аспект данного подхода Дж. Коттером обосновывается на примере проведенных реформ в более чем 100 компаниях из США и Европы. Автор предлагает новую модель лидерства и организационных преобразований. Ученый подчеркивает, что она открывает путь к успешным переменам. Взаимосвязь лидерства и перемен описывается в этой модели как восьмиступенчатый процесс, который прошли успешные предприятия [86, 87, стр.31]. Схема модели приводится в приложении 2.

Проникновение в суть перемен, считает автор, позволяет сделать стремительный шаг в будущее и это могут осуществить только лидеры и их команды, которым свойственно сплоченное взаимодействие, обеспечивающее синергетическое влияние на процесс осуществления изменений по известной формуле синергии: $2+2=5$. В настоящем диссертационном исследовании мы основываемся на концепции синергии, считая, что синергетический эффект, является проявлением взаимодействия, присущего лидеру и его команде. В данном контексте сошлемся на определение синергетического эффекта, содержащегося в диссертации Пищенко М. Он сводится к результату от слияния отдельных составляющих в единую систему, а также от совместного их действия и взаимного усиления в рамках данной системы [139, стр.59-66]. Подчеркиваем также, что мы исходим из того, что для компании в любой сфере деятельности для достижения эффекта необходим стратегический подход, то есть стратегический синергизм [72, стр.11, 118].

Доктор Голдрат Э.М., автор теории ограничений, скоростной скачок к будущему называет квантовым [150, стр.133-135] и поясняет, что современный бизнес динамичен и

требует высокой скорости действий от лидеров, стремящихся к тому, чтобы их команды и организации преуспевали. Лидерам и их последователям в таких преуспевающих компаниях, как правило, присущи умение устанавливать приоритеты, гибкость, инновационность (новаторство), открытость к изменениям в компании. В этом залог успеха лидера и его команды в условиях быстро меняющейся внешней среды. Большинство реформаторов – лидеры реорганизаций, которые, как считает Дж. Коттер, смогли достойно справиться с крупномасштабными переменами, потому что они принимали во внимание удачный опыт, связанный с использованием представленной выше восьмиступенчатой модели осуществления успешных перемен [85, 86].

Подчеркнем, что представленные позиции известных ученых относительно лидерства, с одной стороны, раскрывают его суть как феномена, вызываемого различными изменениями. С другой стороны, именно лидерские способности создавать эффективные команды обуславливают их успешное осуществление. Другими словами, взаимодействие лидера и его команды характеризуется как процесс, преобразующий организацию в соответствии с изменениями во внешней среде. К трендам, задающим перемены в XXI веке, ученые относят глобализацию бизнеса, усиление конкуренции на национальных и глобальном рынках, стремительное развитие информационных технологий с использованием цифровых устройств, появление новых отраслей и преобразование старых. Отмечается также возрастающее значение изменений экономических, демографических, экологических, социальных и других факторов и, в частности, реально существующего многообразия деловых культур и рабочей силы в мире. Под влиянием названных тенденций и факторов, бизнес-организациям в условиях острой конкуренции чтобы выжить и быть конкурентоспособными, приходится внедрять новую технику, прогрессивную технологию, переходить к новым продуктам/услугам, стремиться к достижению всеобщего качества, выходить на новые рынки, расширять и диверсифицировать свои взаимоотношения кооперации и сотрудничества как внутри организации, так и с представителями внешней среды. Взаимозависимость, неопределенность и риск сегодняшних изменений, их многогранный и многопрофильный характер делают жизнь и бизнес все сложнее. Появляются задачи, которые все труднее решать в рамках индивидуальной организации деятельности и в условиях жесткой иерархии [89, 168].

Более того, сами решения требуют одновременного участия людей из различных инновационных сфер, областей деятельности и новых знаний. 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 [5, стр.39-50]. В этой связи в настоящем исследовании мы считаем конструктивным обращение к понятиям «предпринимательство» и «новаторство» и к их производным – к понятиям «стиль предпринимателя» и «стиль новатора» (инноватора) соответственно. В интерпретации названных терминов будем придерживаться мнения выдающегося ученого, современного классика менеджмента П. Друкера. Ученый отмечает, что «неоднозначность употребления» термина «предпринимательство» вызывает изрядную путаницу. Некоторые, пишет Друкер П., «называют предпринимательством любой небольшой бизнес, другие – любой новый бизнес». Однако на самом деле, подчеркивает ученый, «предпринимательством весьма успешно занимаются многие, в том числе достаточно солидные и крупные компании. Термин «предпринимательство», по мнению этого ученого, 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» [64, 65, стр.169-170].

В этой связи отметим, что новаторство лидера – одна из его существенных функций. Она актуальна как для новой, так и для действующей на рынке компании и связана с созданием источников прибыли для нового предприятия или с расширением потенциала прибыли для уже существующего на основе инноваций, успешность которых, на наш взгляд, определяется лидерством и эффективными командными взаимодействиями инновационного типа. Подчеркнем, что все эффективные и успешные лидеры являются новаторами, и им присущи предпринимательские качества.

Инновации начинаются с того, что лидер как предприниматель анализирует (оценивает) инновационную идею и в соответствии с ней разрабатывает стратегии, необходимые для преобразования компании. Другими словами, повторим, что вместе с различными технико-технологическими, финансовыми, производственными и другими инновациями лидер предпринимает и организационные. Бесспорно, что ключевой задачей организационных преобразований на основе нововведений, на наш взгляд, выступает результативность и эффективность компании, обуславливающие ее конкурентоспособность. В этом плане мы придерживаемся мнения, что ее достижение возможно в рамках стратегического подхода, следование которому в процессе перемен выражается в таком стиле, как лидер-стратег, а командное взаимодействие в связи с этим приобретает характер стратегического [69, 56, 163]. Среди важнейших компонентов и процессов стратегического подхода выделим прежде всего формирование будущего образа компании (стратегическое видение), миссию предприятия, разработку стратегий

(планов), проведение конкурентного анализа, претворение стратегий и планов в жизнь посредством соответствующего структурирования компании.

В условиях, когда бизнес-организации находятся в состоянии постоянных изменений, создающих ситуации с высокой степенью риска и неопределенности, с учетом задач, сформулированных в работе, доказывается, что успешные организационные преобразования становятся возможными благодаря инновационному лидерству в стратегическом контексте. Это означает, что преобразования в компании должны осуществляться посредством, отвечающих сути перемен предпринимательского, новаторского, (инновационного) и стратегического стилей руководства. Подчеркнем, что в совокупности их можно отнести к преобразующему лидерству и к соответствующим командным взаимодействиям [118]. Важной конструктивной составляющей инновационного (преобразующего) лидерства является присущий ему потенциал, позволяющий сфокусировать сотрудников и сплотить их для достижения результативности на основе инноваций. В процессе анализа взаимообусловленности лидерства и постоянно происходящих перемен, на наш взгляд, конструктивно придерживаться взаимосвязи и сочетание «мягких» и «жестких» стилей проведения организационных преобразований (М. Бир, Н. Нория), [44, стр.163-165] (см. приложение 3), то есть инновационного лидерства и инновационного менеджмента. В этом контексте обратимся к концепциям и определениям, составляющим, по нашему мнению, научную основу реализации эффективного лидерства.

Инновационный менеджмент многими исследователями [124, 154, 165] рассматривается как совокупность различных стратегий, планов, систем, форм, методов, структур для управления инновационной деятельностью в организациях в целях достижения эффективности и конкурентоспособности. Использование же названных компонентов инновационного менеджмента обуславливается особенностями инновационной деятельности. Они увязываются с высокой степенью рисков, присущих инновациям, связанных с неполнотой или неточностью информации о параметрах, показателях результативности и преимуществах инноваций, неопределенностью целей, интересов и поведения участников инновационного процесса, непредсказуемостью тенденций экономической ситуации, а также коммерческими, производственными, кредитными, финансовыми и другими видами рисков. В контексте инновационного лидерства и менеджмента будем различать инновации и новшества, что является важным при формировании на предприятии соответствующих инновационных портфелей и реализации инновационного лидерства [5, 51-62].

Подчеркнем, что инновации (от англ. *innovation* – нововведение, новшество) – изменения в процессе производства товаров и услуг, в социально-экономических

отношениях, науке, культуре, образовании и других сферах деятельности, связанные с использованием интеллектуальных ресурсов и направленные на модернизацию процесса производства, его результативности и/или экономию затрат. Они также рассматриваются как комплексный процесс создания, освоения выпуска новых товаров и услуг, производства и внедрения современных технологий, прогрессивных методов организации труда и управления, представляющих собой ключевые области и виды инноваций. Последние на системной основе анализируются отечественными авторами: Хрищевым Е.И., Палади И., Левитской Р., Яниогло Н. [165, 20, 15, 16]. Инновации являются конечным результатом внедрения новшеств с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, коммерческого, научно-технического, экономического или другого вида эффекта. При этом новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, товарных знаков, патентов, ноу-хау, результатов маркетинговых исследований.

Питер Друкер в своих исследованиях относил инновации к стержневой компетенции каждой организации [65]. Среди критериев результативности инновационной деятельности выделим *конкурентоспособность*. При оценке инноваций, будем исходить из того, что конкурентоспособность продукта/услуг или организации характеризуется степенью удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [2, 157]. Методологической основой успешной работы инновационных лидеров и сотрудников в части анализа конкурентоспособности могут служить модели и концепции М. Портера: «Пять конкурентных сил» (угроза фирм-новичков, рыночная власть продавца, угрозы появления продуктов-заменителей, конкуренция среди действующих на рынке компаний, рыночная власть потребителей); «Цепочка ценности» (прибыль организации или ценность связана с достижением уверенности в том, что покупатели готовы заплатить), проявляющаяся как результат взаимосвязи поддерживающих видов деятельности (инфраструктура фирмы, управление человеческими ресурсами, развитие технологий, снабжение) и первичных, или основных (обеспечение поставок, выполнение работ, сбыт продукции, маркетинг, продажи, обслуживание); «Модель конкурентных стратегий» (лидерство в снижении издержек, лидерство в диверсификации, особое внимание на снижение издержек, фокусирование на диверсификации) [140, стр.86-93; 130, 137-138]. Мы придерживаемся мнения, что проведение на предприятии анализа инноваций в соответствии с представленной методологией может обеспечить наиболее полное обоснование конкурентных преимуществ компании в отрасли с учетом сложившейся в ней конкуренции, что является проявлением инновационной лидерской компетенции.

Осуществляя инновационный менеджмент со стратегических позиций, необходимо исходить, на наш взгляд, из того, что инновации составляют смысл любой стратегии компании, источниками которых при разработке корпоративной стратегии, по мнению П. Друкера, могут быть: неожиданные события или неудача, неконгруэнтность, внезапные изменения в структуре отрасли или рынка, демографические изменения; изменения в восприятиях, установках, новые знания [65, стр. 170-182]. На основе стратегического подхода к лидерству и инновациям возможен и более обоснованный анализ содержания портфеля новшеств и инноваций и возможностей их реализации. В качестве примера для выполнения этой аналитики на предприятии обратимся к разработке известного ученого Фатхутдинова Р.А. [162, стр.392-393] (см. приложение 4). Она также анализируется нами в статье [5].

Подчеркнем, что для того чтобы добиться результативности и конкурентоспособности в условиях динамичных изменений и перемен, инновационно-ориентированные преуспевающие компании усиливают свои конкурентные преимущества за счет развития лидерства и командного взаимодействия межфункционального или кросс-функционального типа. В данном контексте выделяются черты лидера как социального архитектора (концепция Минцберга Г.) [125]. Преобразования компании на основе функционального или кросс-функционального подхода представлены на рисунках 1.2, 1.3. [91]. Значение его в том, что он проявляется в усилении горизонтальных взаимосвязей в структуре управления и позволяет снизить уровень «жесткости» иерархии. Поддерживая такой подход [5, 117], мы также разделяем позицию Г. Ливитт [101].

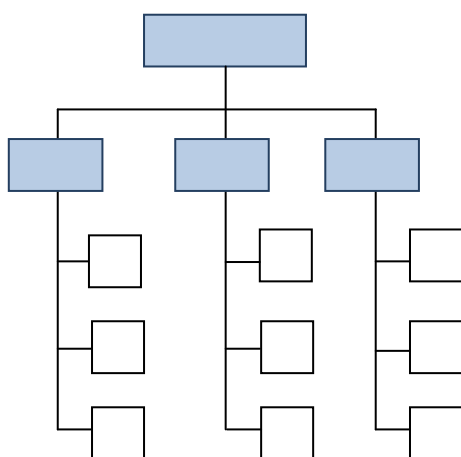


Рис. 1.2. Функциональный подход – линейно-функциональная или вертикальная организация [91, стр. 48]

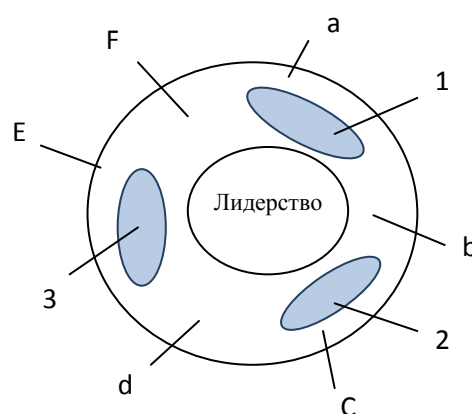


Рис. 1.3. Кросс-функциональный подход 1, 2, 3 – кросс-функциональные команды А, b, c, d, e, F – функциональные подразделения [91, стр. 48]

Успешная реализация представленных выше стилей лидерства, командных и межкомандных взаимодействий, безусловно, не может состояться без использования

соответствующих креативных методов. В данном контексте для решения задач, сформулированных в настоящем исследовании, мы разделяем позицию известных ученых Дж. Даер, Хол Греггерсен, К. Кристенсен, Эрмения Ибарра [56, 63]. Ученые предлагают проверенные в преуспевающих компаниях мира методы преодоления неопределенности и риска, связанные с инновационными стратегиями. Они (методы) сводятся к развитию у лидеров и их последователей навыков проникновения в суть проблемы на основе включения интуиции, озарения, развития самосознания, открытого мышления (например: метод, инсайт, позволяющий удивляться новому открытию). Важно учитывать и формальную сторону их использования. Каждому сотруднику в таких компаниях гарантируется 10% рабочего времени для участия в командах и межкомандных взаимодействиях (включая кросскультурные), генерирующие идеи. Ключом к идее выступает глубокое проникновение команд в суть проблемы посредством выяснения неудовлетворенностей клиентов (внутренних и внешних). Соответствующий этому методу стиль руководства сводится к тому, что руководитель перестает быть тем, кто принимает главное решение. Он, согласно данному методу, должен выступать экспериментатором: формировать гипотезы, проводить со своими командами эксперименты и позволять собранным сведениями говорить самим за себя, то есть принимать командные решения. Лидеры, таким образом, больше выступают тренерами, а не «героями», принимающими окончательные решения [56, стр.38, 41-51]. Мы считаем, что такой тип взаимодействия лидера с командой и межкомандные взаимосвязи актуально использовать и в анализируемых нами отечественных предприятий [4, 120].

Инноваторы, считают ученые, создают креативные команды и компании, задачей, которых выступают «подрывные» (прорывные) стратегии и технологии. В основе их изобретения и реализации лежит понимание (концепция) того, что способность генерировать инновационные идеи – это не только функция интеллекта, но и поведенческая функция как процесс и результат взаимодействия людей в команде. Следует вывод, что если потенциальным лидером и членам команды удастся изменить образ действий, то можно добиться значительно более высоких результатов в творческих изысканиях. Таким образом, наряду с девизом «Думай иначе!», придавая большое значение эксперименту, сбалансированности исследовательской и исполнительской компетенций во взаимодействиях лидера и команды (включая и межкомандные), формулу лидеров – новаторов и успеха команд инновационного типа можно сформулировать следующим образом: «Действуй иначе!» «Думай иначе!» [163, стр.11, 21-32] [63, стр.9-11]. Совершенствуя своё новаторское действие (поведение) и мышление посредством активизации экспериментирования, развития командных форм принятия решений, составляющих альтернативу иерархической системе

взаимодействия, лидеры и члены их команд – инноваторы, реализуют различные роли: основателей стартапов корпоративных предпринимателей (инноваторов), создающих новые направления бизнеса в существующих компаниях, и характеризующиеся, зачастую «подрывными» технологиями, не существующими на рынке стратегиями, например, «голубого океана» (Ким Чан, Рэм Моборн [77]), продуктовые инноваторы (новаторы), которые предлагают новые продукты / новое качество; новаторы процессов. Они запускают прорывные бизнес-процессы в организации.

При использовании анализируемого подхода мы, в настоящей работе, уделяем внимание разработке и применению поддерживающих стратегий, связанных с исполнительской функцией инновационного лидерства. В данном контексте мы основываемся на значении концепций исполнения, предложенной Шон Кови, Крис Макчесни, Дж. Хьюлинг, – четырех дисциплинах исполнения [83] на системе достижения целей. Эти концепции объясняют навыки эффективных руководителей, связанных с развитием потенциала сотрудничества в командах. Для реализации, сформулированной в настоящем исследовании задачи определения наиболее полного комплекса необходимых для успешной деятельности команды стилей лидерства, в работе анализируются современные теории и концепции, составляющие надежную методологическую базу современного лидерства в контексте управления изменениями. В мире сложилась глубокая исследовательская традиция относительно сущности управления изменениями. В соответствии со сформулированными в настоящей работе задачами, определим характеристики лидера и командного взаимодействия со стороны потребностей процесса – процесса управления изменениями (концепция П. Друкера). Такой подход, на наш взгляд, позволяет более обоснованно подойти к рекомендациям по развитию лидерства и команд в исследуемых далее в работе бизнес – организациях, функционирующих в РМ, изложенным в статьях [117, 118].

В предпринимаемом анализе мы считаем конструктивным акцентировать внимание на понимании сути и значения следующих теорий и моделей. Фундаментальной и базовой моделью управления организационными изменениями, на наш взгляд, не потерявшей своей значимости и в современных условиях, по мнению ученых, является модель К. Левина [88, 57, 45]. Согласно данной модели, как известно, процесс изменений в контексте управления ими представляется как взаимосвязь следующих трех этапов – «размораживание», движение к новому и «замораживание». В соответствии с задачами нашего исследования подчеркнем роль лидера и его последователей на каждом из представленных выше этапов.

На первом из них она сводится к инициации изменений, созданию условий, способствующих ощущению сотрудниками беспокойства и напряженности по отношению к достигнутому положению дел в организации. Ключевая задача лидера на этом этапе – вызвать у группы чувство неизбежности и необходимости перемен. Содержанием второго этапа в данной модели являются действия и решения лидера в направлении достижения общей цели. В этом процессе задачи и роль лидера сводятся к преодолению возникающего у сотрудников сопротивления относительно предстоящих перемен.

Безусловно, что тому существует множество причин. Лидер должен быть способным понять источники сопротивления. Например, людям свойственно испытывать страх, беспокойство перед неизвестностью, которую несут с собой личные изменения. Новое всегда «спотыкается» о старое – сложившиеся взгляды, правила, нормы, поведение, отношения. Причиной сопротивления также может выступать неудачный предшествующий опыт преобразований, боязнь работника потерять заслуженный им статус, зарплату, доброе имя. Сложность сплочения людей в команде вокруг планируемых лидером перемен, состоит в том, что ранее сложившаяся система ценностей еще не ушла, а новая еще не сложилась.

Придерживаясь этой модели, для решения задач, сформулированных в настоящем исследовании, мы исходим из того, что в практике ключевая задача лидера на этом этапе заключается в использовании программы или тактики малых шагов (малых дел). Команду следует вести к достижению малых побед (результатов). Лидер должен быть способным убедить членов своей команды в том, что они располагают всеми возможностями, чтобы довести начатые преобразования до их логического завершения и получения запланированного результата. На этом этапе лидер оценивает и оглашает результаты, отмечает, вознаграждает членов команды за достигнутые промежуточные результаты. Своим личным примером лидер поддерживает членов команды посредством пояснения выгод, которые несут с собой перемены. Проведение запланированных мероприятий по изменению поведения сотрудников, руководство осуществляет, фокусируя внимание команды на ясном образе будущего компании, ее конкурентных преимуществах, получаемых за счет проводимых реформ (стратегический стиль).

На третьем этапе – заморозке – следует закрепление достигнутых результатов. Изменения становятся нормой (культурой). Формируются новые отношения и новые формы поведения в более полном своем объеме и качестве, соответствующие изменившейся ситуации в организации (в команде). Мы считаем, что эта модель нашла свое дальнейшее развитие в теории организационных изменений Н. Тичи, М.А.

Девания. В настоящем исследовании будем исходить из того, что в ней процесс изменений включает три этапа [149, стр.32-36]. По аналогии с театральной метафорой, процесс реорганизации представлен как три драматических действия. Кроме того, мы придерживаемся мнения, что данная теория может служить практическим руководством по управлению изменениями в бизнес-организациях в современных условиях. На первом этапе реализации организационных изменений, в соответствии с данной моделью предполагается осознание необходимости обновления, формулирование проблем, с которыми сталкивается лидер. На этом этапе он осуществляет подготовку организации, с тем, чтобы «отвести» угрозы внешней среды. На втором этапе лидер формулирует видение будущего образа компании и транслирует это видение сотрудникам, убеждая их в его правильности. На этой основе лидер создает взаимоотношения доверия к предложенной перспективе. В соответствии с этой моделью, третий этап включает институционализацию перемен. Лидер закрепляет изменения посредством введения новых правил и форм поведения. Более подробно рассматриваемые этапы организационных преобразований представлены на схеме (см. рисунок в приложение 5), [149, стр.34].

Практический аспект модели: в ней лидерство, предстает как преобразующий процесс, а лидеры и его последователи совместно выступают лидерами реорганизации. Наша позиция в контексте значения данной модели сводится к тому, что в ней последовательно (см. схему) доказывается, что лидерство способно преобразовывать организацию через изменение поведения как индивида, так и команды, то есть через изменение взаимодействия [117]. Обосновываемый стиль позволяет реализовать творческий потенциал людей в компании и тем самым обеспечить достижение желаемых целей. При этом лидеры как агенты перемен должны быть вовлечены в процесс реорганизации настолько, насколько их участие будет способно повлиять на вовлеченность сотрудников в процесс изменений. Преобразование компании предстает как взаимосвязанный процесс преобразования поведения команды и отдельного сотрудника и составляет важное направление в такой области исследований, как организационное развитие, которое многими авторами [9, 11, 62, 171] рассматривается как изменение организационной (корпоративной) культуры с целью адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды. Таким образом, мы считаем, что основным объектом воздействия в рамках различных теорий, моделей и проектов организационного развития выступает корпоративная культура. В этой связи нам представляется важным выделить и руководствоваться в нашем исследовании теорией известного в мире ученого Э. Шейна. В ней автор предлагает многоуровневый подход к исследованию и изменению

организационной культуры – артефактов, ценностей и базовых предположений сотрудников относительно времени, окружающей среды, других людей. При этом проблемы развития культуры компании и их решение рассматриваются во взаимосвязи с лидерством, являющимся активным началом преобразований на следующих этапах развития организации: ранний рост, середина пути, организационная зрелость [171, стр.18-22, 180-184, 241-250].

Придавая организационному преобразованию значение культурного развития – передаче знаний и опыта решения проблем от поколения к поколению – в исследованиях известного ученого Л. Грейнера проблемы лидерства подразделяются на стадии эволюции и революции [170]. Это известное, по оценкам специалистов, актуальное в современных условиях исследование, представляет собой модель успешного проведения организационных изменений также посредством преобразования, лидерства и командных взаимосвязей.

На наш взгляд, важным и актуальным для современных лидеров остается вывод, сделанный в этой модели. Мы учитываем его для определения степени участия сотрудников в проведении организационных изменений (метод вовлеченности), основываясь на том, что данная модель предусматривает разделение полномочий – баланс между высшим руководством и подчиненными. Подчеркнем, что в соответствии с особенностями этапов организационных преобразований, в модели выделяются проблемы и кризисные точки: креативность (+ кризис лидерства); директивное руководство (+ кризис автономии); делегирование (+ кризис контроля); координация (+ кризис запретов); эффективное сотрудничество. Также важной теоретической и методологической основой решения сформулированных в настоящей работе задач, по нашему мнению, являются исследования, которые рассматривают процесс преобразования организаций по аналогии с живыми организмами – природой и жизненным циклом человека. К такой биологической модели преобразования бизнеса прежде всего можно отнести исследования Фрэнсис Ж. Гуйер и Джеймс Н. Келли [55]. Модель включает следующие четыре элемента преобразований: рефрейминг (обращен к сознанию, духу компании); реструктуризацию, оживление и обновление [55, стр.38, 62-88].

Важный вывод, следующий из данного подхода, касается понимания сути и значения лидерства в процессе преобразования компаний. Он основывается на понимании природы человека, выступающего «генетическим архитектором» компании. Уточним, что без соответствующих изменений или преобразований в организации человеческого потенциала, организационной культуре, в стилях поведения, в системе ценностей и мышлении, все другие виды изменений вряд ли будут эффективными. Таким образом, будем исходить из того, что организационные преобразования – это прежде всего процесс преобразования человеческих ресурсов. Для того чтобы добиться успеха в этом процессе,

необходимо, по нашему мнению, обеспечить оптимальное сочетание проанализированных нами выше стилей лидерства – инновационного (новаторского), предпринимательского и стратегического, соответствующих задачам на той или иной стадии жизненного цикла корпорации. В этом вопросе будем основываться на исследованиях выдающихся ученых П. Сенге, Р. Дафт, посвященных самообучающимся организациям. Мы рассматриваем их теоретической основой и методологией объяснения лидерства и командообразования как взаимосвязанных процессов в условиях перемен.

Потребность в создании обучающейся организации является своего рода реакцией на вызовы двадцать первого тысячелетия – усиление международной конкуренции, глобализация, многообразие культур в деловом мире. Все эти процессы повлекли за собой, как пишет известный ученый Ричард Дафт, революцию в управленческом мышлении. Возникла новая парадигма. Она потребовала от менеджеров развития организационных способностей к обучению совместной деятельности посредством создания сообщества лидеров или командного лидерства на всех уровнях организации. На этой основе преуспевающие компании, начиная с 1990^x годов, стремительно стали преобразовываться в обучающиеся [58, 145]. Неоспоримой модели такой организации, как утверждают уважаемые авторы, нет. Они склоняются к тому, что это определенная философия, выражающая новый, наиболее соответствующий деловому миру XXI столетия тип организации, основывающейся на открытом командном мышлении лидерского типа (рисунок 1.4).

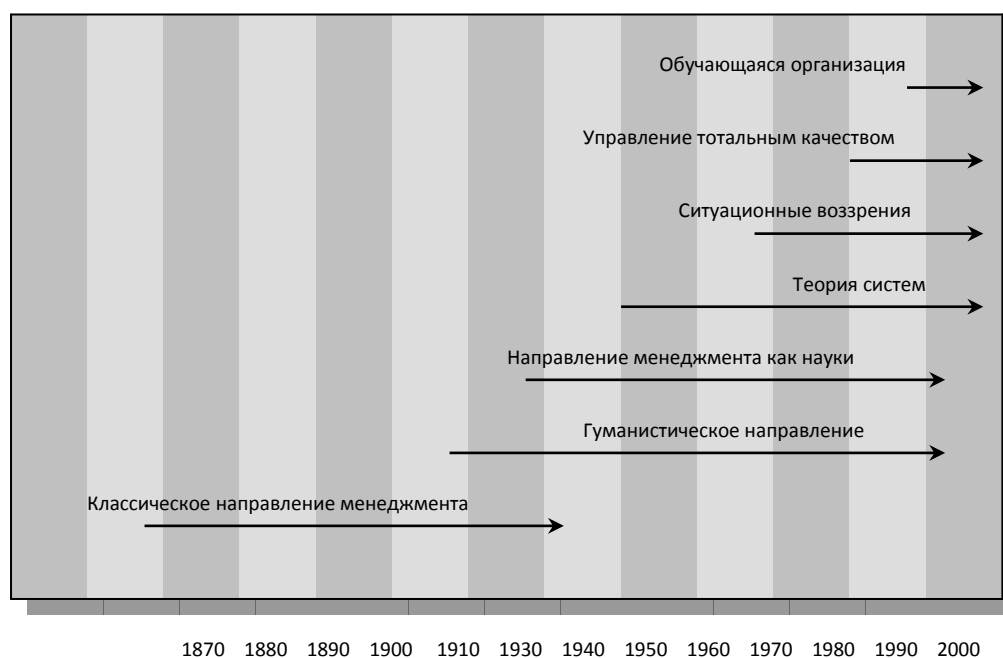


Рис. 1.4. Эволюционное развитие принципов управления

Источник: [57, стр.67]

Выдающиеся ученые Т. Питерс, Р. Уотермен также определяют организационные изменения как освоение компанией новых идей и новых моделей поведения. Изменения в

организации, отмечают эти авторы – это преобразование прежде всего ментальных моделей, изменение в мышлении, что способствует созданию доверия, совместных ценностей руководителей и сотрудников относительно предстоящих организационных изменений и формирование на этой основе общих навыков и знаний [138, стр.27, 105-107].

Переход к новой системе разделяемых всеми руководителями и сотрудниками ценностей становится возможным в обучающейся атмосфере, благодаря обучающемуся лидерству и такому его стилю, как служение. Этот стиль обуславливается тем, что ценности невозможно применить и создать атмосферу доверия в организации под влиянием авторитарического руководства и принудительных методов. Все инновации несут в себе в большей или меньшей степени заряд риска, неопределенности и непредсказуемости, в силу чего сотрудники могут сопротивляться предстоящим переменам. Именно в условиях перемен перестают действовать зарекомендовавшие себя в прошлом правила поведения и взаимодействия и возникает необходимость в новых ценностях, в новой корпоративной культуре, обучении новому взаимодействию. Такой подход проявляется в обучающейся организации и в обучающемся стиле лидерства, соответственно. Переход к ним становится возможным вследствие лидерства, основывающегося на соблюдении принципов этики и социальной ответственности, смягчающих ЭГО руководителя, помогающими установить отношения доверия и преодолеть сопротивление переменам. Подчеркнем, что деятельность лидера в этом случае рассматривается как служение. Лидер-служитель, оказывая непринудительное влияние на сотрудников посредством соблюдения высоких моральных норм, вызывает тем самым доверие у людей к провозглашаемому им ценностям, а следовательно, и к своей инновационной идее и предлагаемым изменениям, по сути означая формирование культуры высокого доверия и высокой результативности на основе новых стратегий (стратегический стиль).

Далее подчеркнем, что многие специалисты увязывают развитие лидерства и осуществление организационных преобразований с учетом естественного процесса жизни. В этом плане отметим фундаментальные исследования Ст. Кови [82, 84]. Известный ученый увязывает достижения организации с развитием лидерских качеств, необходимых для организационных изменений, основываясь на природе человеческого потенциала. Ст. Кови развивает концепцию формирования и реализации человеческого потенциала, выделяя значение взаимосвязи интеллектуального, эмоционального, физического и духовного типов потенциала личности. Концепция объясняет, что шансы на продвижение в лидеры, успешно преобразующих организационную действительность, потенциально могут быть присущи всем сотрудникам, при условии соблюдения ими, прежде всего духовных, этических основ организационной жизнедеятельности.

В рамках настоящего исследования, мы считаем также конструктивным шагом обратиться и основываться на концепции известного специалиста в вопросах лидерства, организационной результативности и эффективности Д. Хэнна [169, стр.17]. Суть его концепции «лидерство на все времена» сводится к достижению желаемых командных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. По его мнению, эти результаты становятся возможными благодаря преданным своему делу и дальновидным лидерам, создающим организацию как «эко систему» взаимной поддержки внутри организации и за ее пределами. Вследствие такого процесса взаимодействия, формируется культура безусловного взаимного доверия. Лидеры организаций, не создающие подобных условий, создают компании, характеризующиеся низким уровнем доверия и заботой каждого о самом себе и не обременяя себя заботой об общих командных результатах.

Далее сформулируем выводы, следующие из данной концепции и представляющие, на наш взгляд, важное значение для обоснования задач предпринятого нами исследования.

- Лидерства не бывает без последователей. Этим отличается эффективный лидер от тех, кого так называют просто в силу их формального положения в системе управления.
- Лидерство на все времена и «магия отношений» лидера и его команды проявляются в том, что последователи сами становятся лидерами и распространяют лидерство на свою часть системы. Это означает, что они следуют общей цели, считая себя и других ответственными за общие командные результаты, совершенствуя способы выполнения работы, поддерживая ценности своей культуры.
- Успех организации, основанной на «лидерстве на все времена», обуславливается тем, что такой лидер, благодаря своей компетентности (убедительная общая цель, «знает что делает») и своим личным качествам (честность, справедливость, соблюдение этических принципов), преодолевает собственное ЭГО и завоевывает доверие последователей, составляющих его команду.
- Эффективность такой организации будет определяться согласованностью интересов и совместных корпоративных ценностей с интересами постоянно изменяющегося внешнего окружения. Схематично это можно представлено следующим образом (см. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Жизненный цикл организации: от экологического порядка до исчезновения

Источник: [169, стр.35]

Значение подхода к лидерству с позиций целостной личности в условиях динамичных изменений, на наш взгляд, подтверждается и в исследованиях и выдающегося ученого И. Адизеса. Известную во всем мире методологию И. Адизеса, на наш взгляд, следует рассматривать как своего рода руководство к действию для всех руководителей бизнеса, стремящихся обеспечить своим компаниям результативность и конкурентоспособность [26, стр.75]. Поэтому считаем, что для достижения сформулированных в нашей работе задач, она имеет важное конструктивное значение. И в частности задач, связанных с реализацией лидерского командного потенциала в рамках исследуемых нами ряда отечественных предприятий. Суть рассматриваемой методологии сводится к тому, что успешная деятельность любой организации в современных условиях постоянных, повсеместных и неизбежных перемен зависит от профессионального выполнения следующих управленческих функций и соответствующих стилей лидерства. В данной модели к ним относятся: Р (producing results) – лидер, обеспечивающий результативность в краткосрочном периоде посредством или за счет удовлетворения потребностей клиентов; А (administration) – лидерство посредством администрирования. Способствует эффективности в краткосрочном периоде. Содержанием деятельности выступает определение правил и процедур, построение эффективной системы менеджмента; Е (entrepreneurship) – стиль предпринимательский. Лидер-предприниматель инициирует изменения в организации и адаптирует бизнес к новым угрозам и возможностям; І (integration) – интеграция. Этой функции соответствует стиль командного лидерства или сотрудничества. Различные сочетания представленных стилей присущи различным этапам развития фирмы. Один из ключевых выводов, который следует из данной модели и

который мы считаем важным для достижения цели и задач проводимого нами настоящего исследования, являются всесторонне обоснованные И. Адизесом различные этапы жизненного цикла компании (см. рисунок 1.6). На каждом из них имеют место свои особенности. При переходе на каждый следующий этап своего развития меняется роль лидера, все взаимодействия и внутрифирменные системы.

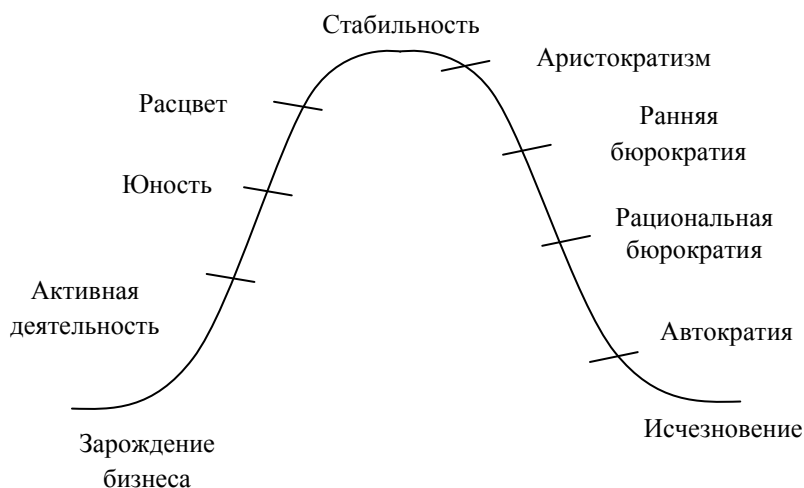


Рис. 1.6. Схема жизненного цикла организации и стили лидерства инновационного продукта. Источник: [26, стр. 23-25]

Наибольший потенциал присущ этапу расцвета компании. Его обеспечивают, во-первых, способности и компетенция лидера создавать своего рода баланс между гибкостью (изменчивостью) и контролируемостью (стабильностью) условий и процессов деятельности. Во-вторых, и это важный тезис для обоснования предлагаемых в нашей работе рекомендаций, который сводится к тому, что результативность организации обеспечивает способность лидера и его команды справляться с проблемами, возникающими при переходе от этапа к этапу, используя для этого соответствующие сочетания представленных выше стилей. В-третьих, более продолжительный этап расцвета компании обуславливает лидерская компетенция и навыки руководства поддерживать в жизнеспособном состоянии все четыре управленческие функции в рамках команды.

На наш взгляд, важно подчеркнуть, что для того, чтобы преуспевать и продлевать организационный расцвет компании, ее необходимо преобразовать в обучающуюся организацию. В преуспевающих компаниях способность обучаться сотрудничеству, навыкам совместного решения проблем и эффективному взаимодействию в команде становится конструктивным правилом, а не исключением. В этом процессе лидеры должны учитывать потребности как самой организации, так и ее работников, их потребности в развитии, совершенствовании и реализации своего личностного, профессионального и делового потенциала через создание и функционирование эффективных команд.

Результат и важность перехода к таким организациям в условиях постоянных перемен многие авторы выражают следующим образом: чем больше вложений требует программа изменений, тем настоятельнее вопрос, готовы ли все участники нести до конца принятые на себя обязательства по развитию организации, продлевая этап организационного расцвета. Формального участия людей в преобразовании добиться не сложно, но и на большие успехи и их повторение рассчитывать не приходится. Обучающаяся организация – это отношения лидеров и сотрудников, их взаимоотношения на основе разделяемых совместных ценностей, отражающих важность, практическую полезность и необходимость перемен. Процесс достижения согласия всего персонала на ценностном уровне относительно изменений также представляет собой процесс совместного постижения этих ценностей через приобретение новых знаний и навыков относительно стилей поведения каждого члена команды и лидера в условиях преобразований [145]. Ключевые концепции, объясняющие лидерство, и командные характеристики в условиях перемен представлены в таблице, см. приложение 6.

Другими словами, становится необходимым учиться взаимопониманию, взаимоподдержке в процессе выполнения каждым сотрудником своего рабочего задания с учетом командных целей. Навыки сотрудничества, а не конфронтации, сами по себе не возникают, не появляются ниоткуда как подарок лидеру. Они являются результатом взаимного обучения в процессе совместной работы с тем чтобы сотрудничество было эффективным. В настоящей работе методологию обучающейся организации мы рассматриваем и как основу для достижения сформулированных в ней целей и задач, связанных с обоснованием достижения результатов и практической ценности собственных выводов в ходе трансформационных процессов на ряде предприятий в Республике Молдова.

Одним из актуальных направлений реализации преимуществ обучающего стиля и самообучающихся команд, на наш взгляд, является коучинг. Конкретные практические рекомендации по его приложению требуют обращения к сути вопроса.

1.3. Коучинг как фактор успешной реализации личного, профессионального и делового потенциала сотрудников в командах

Успех любой компании зависит от ее сотрудников, их результативности и мотивации. Как добиться высоких результатов от сотрудников? Каким образом заинтересовать их в этом? С помощью каких методов можно поддерживать сотрудничество в командах, преодолевать различного рода сопротивления необходимым для достижения конкурентоспособности организации переменам? Основываясь на проведенном в предыдущих частях

работы теоретическом анализе стилей лидерства в условиях динамичных изменений внешней среды, обратимся к моделям и методам осуществления лидерства, ориентированного на результативность через сотрудничество в командах. Отметим, что многие специалисты считают, что если раньше руководители стремились добиться результатов прежде всего за счет преобразования собственного стиля и развития своих компетенций, то в настоящее время лидеры стремятся изменить поведение своих сотрудников. Так, известный бизнес-консультант С. Шекшня приводит следующее соотношение этих двух составляющих процесса лидерства, ссылаясь на опыт одного из известных ему руководителей: «... моя результативность в лучшем случае на 20% определяются мной, а на остальные 80% – теми людьми, которые работают со мной. В последние три года я очень много работал над своими 20%, но ничего не сделал в отношении 80%. Пора изменить фокус» [174, стр.23]. Достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы становится все более важным фактором как для самих работников, так и для лидеров и организации в целом.

На наш взгляд, следует все же подчеркнуть непреходящую актуальность целостного, системного подхода к данному вопросу, обуславливающего необходимость учитывать развитие и лидеров, и сотрудников, составляющих команды. Индивидуумы совершенствуются гораздо быстрее коллектива, что можно рассматривать импульсом создания эффективных команд и организаций. В то же время, заметим, что взаимосвязь лидера, сотрудников, команд, безусловно, не является линейной. Благополучная и эффективная их взаимосвязь возможна благодаря переходу от парадигмы страха работника перед руководством и директивного подчинения к новой парадигме доверия, взаимопонимания, максимальной ответственности и максимальной вовлеченности в процесс принятия решений.

Классик современного лидерства П. Друкер отмечал появление в XXI веке нового класса работников, которых он назвал Knowledge workers – свободными людьми. Они не зависят от средств производства для создания стоимости, поскольку обладают профессиональными знаниями и навыками, легко могут переходить из организации в организацию, воспринимают себя полноценной личностью. Такими людьми, считал П. Друкер, нельзя управлять посредством директивного менеджмента и в рамках традиционной управленческой парадигмы. Ожидания таких сотрудников сводятся к ожиданиям возможностей для приобретения дополнительных знаний, развития лидерского потенциала, персонального внимания руководителя к ним, отношений сотрудничества и взаимопонимания [64, 65]. Поскольку таких сотрудников становится все больше в современных компаниях, а именно они оказывают решающее влияние на интегральные результаты бизнеса, постольку весьма эффективным методом руководства

людьми, мы считаем становится, коучинг. Этим вопросам посвящен ряд статей автора настоящей работы [120, 121, 4].

В последние два десятилетия коучинг активно развивается как управленческая философия и методология, позволяющая налаживать эффективное сотрудничество руководства с сотрудниками. Безусловно, что спортивный термин «коучинг», то есть тренировка, подготовка к соревнованиям, всем давно известен. В Древней Греции, например, профессиональные коучи готовили атлетов к Олимпийским играм. Во второй половине XX века этот спортивный термин проник в бизнес и в общество. Появились новые понятия: коучинг СЕО (главных должностных лиц), коучинг высшего руководства, коуч-менеджер, бизнес-коучинг, профессиональный личный коучинг. В дополнение к ним мы выделим также коучинг команд, или командный коучинг. Все эти названия подразумевают способы, используемые одними людьми для того, чтобы оказывать помощь в профессиональной деятельности другим людям. Коучинг по своей природе отличается от других видов профессиональной деятельности. Хотя общепринятое представление о различиях между коучингом и родственными ему дисциплинами – наставничеством, управлением, консультированием, руководством и обучением – весьма условно.

В настоящее время появилось множество замечательных работ по коучингу и в общем сформировалось практически общее мнение относительно важности его, принципов и перспектив. Вместе с тем, отметим, что существующие концепции различных авторов, в силу их уникальности, способствуют пониманию коучинга как сложного целостного явления. Приведем следующие из них.

Бизнес-коучинг, по мнению известного ученого в этой области С. Шекшня [174, стр. 143], – «Эго партнерство между коучем и коучи, целью которого является повышение результативности последнего за счет достижения позитивных изменений в его мышлении и поведении на рабочем месте, в команде и в мотивации». Эти изменения могут касаться уровня развития как конкретного навыка, так и изменения бизнес-парадигмы [174, стр.15, 33]. И далее автор разъясняет, что рационально мыслящий руководитель видит смысл своей деятельности в повышении результативности своих сотрудников. Подчеркнем, что результативность человека в команде зависит от его мотивации к деятельности, от его способности выполнять свои профессиональные обязанности и реализовывать навыки и умения с учетом своего вклада в общий результат. Эффективный коучинг дает возможность достичь этих результатов за счет приобретения новых поведенческих умений, соответствующих коллективной командной компетенции.

Исследования о коучинге показывают, что традиционные методы обучения (семинары, тренинги, книги) остаются эффективными в развитии общих, специальных знаний и специальных навыков. Однако они не могут обеспечить такой же результативности в отношении поведенческих навыков и устойчивой мотивации, связанных с новым менталитетом и открытым мышлением. Развитие последних требует более тесных человеческих контактов, обратной связи, обсуждений вопросов, касающихся конкретных проблем, решаемых руководителями и сотрудниками в рамках занимаемой должности (рабочего места), команды. Здесь речь может идти о коучинге сотрудников, а также руководителя, выступающем в качестве коуча, о руководителе (лидере), являющемся объектом коучинга со стороны коуча-специалиста, а также о личном, профессиональном и командном коучинге. Так, ученый М. Дауни считает, что коучинг – это искусство предоставления помощи в повышении результативности научением и развитием других [115, стр.15-17]. Д. Уитмор увязывает коучинг с раскрепощением сотрудника для максимизации его результативности и считает, что коучинг раскрывает потенциал человека и таким образом помогает ему достичь максимальной эффективности [156, стр.20-23].

Далее представим коучинг в виде следующих нескольких важных его характеристик.

- коучинг будет эффективным в случае, если клиент (лидер, сотрудник) берет на себя полную ответственность за его результаты), и характеризуется готовностью совершенствоваться, изменяться, реализовывать свой личностный, деловой и профессиональный потенциал;
- по мере усложнения управления и при высокой степени изменчивости внешней среды, коучинговые навыки становятся все более важными для эффективного лидерства и успешных команд;
- коучинг – необходимый метод современного руководителя-лидера, для которого важной профессиональной задачей является развитие сотрудников;
- положительное влияние на организацию или команду коучинг оказывает вследствие достижения высокой результативности ее сотрудников;
- коучинг – это коммуникация между специалистом-коучем и сотрудником компании, целью которой является результативность сотрудника, достигаемая посредством развития его навыков и мотивации сотрудничать, а не конфликтовать, основанная на позитивном, открытом мышлении.

Подчеркнем, что коучинговое взаимодействие лидера, менеджеров и сотрудников в различных формах способствует более эффективному сотрудничеству, повышает продуктивность, укрепляет доверие в команде и организации в целом. Безусловно, форма

коучингового взаимодействия может быть различна, но концептуально руководитель, лидер должен быть коучем для всех своих сотрудников в команде. Такое понимание соответствует важнейшему принципу эффективного лидерства. Соблюдение этого принципа обеспечивает возможности для всех сотрудников развиваться, выходя за рамки своей должности.

Мы согласны с оценками ученых С. Кэмпбелл, Э. Самиек, Дж. Уитмор, М. Мория, что средства, вложенные в коучинг, способны «обернуться» отдачей в виде следующих конкретных результатов [95, 156, 123]:

- достижение результативности в краткосрочной перспективе. Сюда можно отнести: устранение несоблюдения сроков подготовки текущих отчетов и различных аналитических материалов (квартальных, например), исключение невнимания к деталям при выполнении рабочего задания, улучшение обратной связи, осуществление деятельности на основе делегирования полномочий;
- рациональное планирование и использование времени (тайм-менеджмент). Коучинг дает возможность передать часть задач руководителя сотрудникам, приобретшим новые навыки;
- дополнительные задания. Взаимодействуя с сотрудниками в коучинговом режиме, руководитель получает возможность принимать более обоснованные управленческие решения, касающиеся распределения ролей и функций в команде, продвижения, ответственности, стимулирования сотрудников;
- улучшение информации для решения вопросов, связанных с наращиванием лидерских компетенций сотрудников и формированием системы разделяемых ценностей, развитием управленческих талантов;
- усиление мотивации и улучшение организационного и психологического климата в компании, позволяющие выйти из своей зоны комфорта и более заинтересованно участвовать в делах команды.

Дополним, в организациях, в которых лидер берет на себя роль коуча, у сотрудников появляется стремление повышать результативность. Улучшается качество взаимодействия, укрепляются доверительные отношения. Если сотрудники уверены, что руководитель заинтересован в их развитии, то они видят в компании благоприятное для себя место работы. Появляется не только лояльность к организации (команде), но и преданность ей.

Хорошие результаты, которых можно добиться с помощью коучинга, обуславливают его широкое применение в бизнес-организациях. Но, на наш взгляд, его нельзя рассматривать как панацею от всех проблем. Также недальновидно подходить к нему и

как к отдельному «технократизированному» инструменту менеджмента. В литературе сложилось почти единое мнение на предмет коучинга. Подчеркнем, что оно сводится к тому, что коучинг предполагает осуществление взаимодействия руководителей и сотрудников при решении деловых задач, связанных с организационными преобразованиями в рамках доминирующего неформального общения, основанных на принципах наставничества, консультирования, обучения, менторства. Формами его применения в большей степени становятся беседа лидера и сотрудников, неформальное диалоговое исследование вопросов и альтернатив их решения. В этой связи отметим, что многие специалисты [34, 95] справедливо поддерживают в коучинговом процессе значение «обучающего» компонента, а следовательно, речь идет о взаимном обогащении знаниями руководителей и сотрудников на предмет наилучшего осуществления совместной работы, за счет приобретаемых ими совместных знаний и навыков, обуславливающих позитивное эффективное сотрудничество и сплоченность всех участников на достижение максимального результата.

На наш взгляд, важно обратить внимание на концептуальную сторону вопроса. Сплоченные команды с синергетическим эффектом, обуславливающие достижение желаемых целей – это обратная сторона лидерства. В этой связи представляется, что конструктивный подход к коучингу – это его развитие и применение как одного из стилей лидерства. Его можно рассматривать как коучинговый обучающий. В таком своем качестве коучинг будет способствовать более полной реализации личностного, делового и профессионального потенциала сотрудников. На этой основе возможно приобретение всеми участниками процесса дополнительных навыков совместного решения проблем, для того чтобы и добиться командного (синергетического) эффекта за счет лучшего понимания собственного стиля поведения и поведенческих и ментальных особенностей других.

Таким образом, коучинг рассматривается нами как методология реализации личностного потенциала и определения навыков, которыми должен обладать индивид как член команды, согласно критериям сотрудничество – сплоченность – синергетический эффект. Для решения задачи, сформулированной в настоящем исследовании, касающейся сущности и значения такого метода, как коучинг (коучинговый стиль лидерства), в работе основываемся на сравнительном анализе традиционного и коучингового лидерства (см. приложение 7).

Из приведенного сравнения можно сделать выводы, которые мы считаем важными для решения задач, сформулированных в данной работе. Чтобы развивать сотрудничество и создавать сплоченные команды, коучинговому лидеру необходимо заботиться об

условиях, позволяющих сотрудникам проявлять свои лучшие личные качества и на этой основе формировать совместные навыки, соответствующие эффективному командному взаимодействию в процессе достижения общей цели. Этот процесс многие специалисты считают обучающим, а организации и команды, созданные по представленным принципам и условиям - обучающимися. Мы разделяем данную позицию и считаем ее базовой в нашем исследовании. Таким командам присуще формирование совместных навыков по принципу сотрудничества. В них исключаются конфронтация, выработка защитных механизмов, выстраивание барьеров в общении, деструктивные конфликты, утаивание информации, давление, эгоцентричное отношение. В свою очередь, преобладание неформальных взаимоотношений может иметь и свое негативное проявление. Ими могут стать «панибратство», «фаворитизм», «звездная болезнь», «нарциссизм», «единомыслие», «разрыв между словом и делом», «снисхождение», манипулятивное, популистское отношение к людям в организации. Такие качества в коллективе, являясь обратной и негативной стороной сплоченных и эффективных команд и лидерства, безусловно, не могут способствовать достижению максимально возможных результатов, уничтожают доверие, инициативу, энтузиазм сотрудников.

Придавая соответствующее конструктивное значение неформальным взаимоотношениям в организациях и командах, или «мягкой силе», будем исходить из понимания того, что такой стиль взаимодействия должен опираться на следующие базовые фундаментальные предпосылки, теории и концепции личностного развития, представленные в исследованиях ученых Дж. Бальдони, М. Бауэр, М. Бакингом [32, 33, 35]. В формировании совместных или командных навыков, обеспечивающих доверие и сплоченность, во-первых, должны быть задействованы эмоциональный, духовный, ментальный и физический типы интеллекта (потенциал) человека в организации. Во-вторых, при активизации «мягких сил» в лидерстве необходимо основываться на фундаментальной теории позитивного трансперсонального взаимодействия (психология Карла Юнга, Роберто Аджолли) [68, 142, 147]. В-третьих, подходить к процессу взаимоотношений в команде в условиях перемен как к процессу преобразования не только навыков, но и разделяемых всеми участниками команды ценностей, объединяющих людей в команду (П. Сёнге, Р. Дафт; К. Куинн, К. Камерон; Э. Шейн). Ответ на вопрос об актуальности мягких сил лидерства, например, известный ученый в мире Стивен Кови увязывает с новой реальностью — эпохой информационных технологий и работниками интеллектуального труда. Потенциал, заложенный в интеллектуальном труде менеджеров и сотрудников компаний (личностный потенциал), считает ученый, способствует тому, что деловой и профессиональный потенциал возрастает не в арифметической, а в геомет-

рической прогрессии. Этот личностный потенциал Ст. Кови увязывает с восьмым навыком, то есть с новым образом мышления, новым набором умений сотрудничать, а не конфронтовать. Ключевая задача современного человека в связи с этим заключается в том, чтобы обрести лидерство и других подвигнуть на лидерство. Таким образом, лидерство рассматривается как способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинстве и потенциале, чтобы они смогли увидеть лидерские качества в себе. Подчеркнем, что в основе реализации такого лидерства ученый усматривает четыре вида интеллекта/способностей: ментальный, физический, эмоциональный и духовный [84, стр. 35-37, 74].

Коучинг как процесс взаимоотношения, основывающийся на открытом мышлении, идентичен и на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Создавая на каждом из этих уровней условия для проявления открытого мышления, можно достичь запланированных или желаемых результатов в процессе изменений. Команды, построенные по принципу открытости мышления, характеризуются тем, что участники таких команд готовы работать, помогая тем, по отношению к которым они чувствуют обязательства (коллегам, владельцам, сотрудникам, клиентам).

В таких командах имеют место надежные, деловые взаимоотношения, характеризующиеся взаимоподдержкой и доверием. Организация, состоящая из таких команд и сотрудников, будет представлять собой организацию с переформатированными процессами от миссии видения стратегии компании до ее структуры и систем. Проблема заключается в том, как донести до всех членов организации и команд понимание быть ответственными, дисциплинированными, нацеленными на общий результат людьми. Какие условия создать, чтобы стать такими, все более полезными сотрудниками, обеспечивающими достижение поставленных целей. Закрытое мышление часто является причиной низкой производительности людей и команд в организации и личной неэффективности. Открытость же мышления наилучшим образом может повлиять на результативность сотрудников и команд, побудить их к сотрудничеству и ускорить стратегии и инновации на предприятии.

Каким образом происходит приобретение навыков открытого мышления, способствующих сотрудничеству и созданию команд? Этот процесс будет успешным, если он будет взаимообучающимся и будет сопровождаться обретением всеми его участниками смыслов выполняемой совместной работы, ее задач, целей, поведения, итогов, оценки результатов и определения вознаграждения. Обучающий коучинговый процесс в команде, таким образом, определяется ответами на вопросы: почему эта работа должна быть выполнена? Почему в эти сроки? Почему таковы её цели, задачи и вознаграждение?

Почему должны быть достигнуты такие результаты? Подчеркнем, что процесс обретения смысла – это процесс обретения доверия. Традиционное закрытое мышление проявляется во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров по формуле: «Как и что должно быть выполнено?» В таком процессе взаимодействия отсутствует взаимообучающий компонент, обуславливающий доверие, мотивацию и сотрудничество. По этой причине в нем будет иметь место недоверие, подчинение, сопротивление вместо совместных навыков сотрудничества.

С обретением смысла, а значит взаимного доверия, люди в организации (команде) обретают мотивацию, проявляют взаимопонимание, взаимоподдержку, нацеленность на общий результат. Подчеркнем, что, обретая смысл выполняемой совместной работы, люди приобретают совместные ценности – то, что мы понимаем как организационную культуру (потребности, мотивацию), то главное в их деятельности, что они готовы защищать несмотря ни на что. Так формируется сплоченность, сотрудничество, достигаются желаемые цели. В этой связи путь к синергетическим и эффективным командам – это путь к доверию, разделяемым всеми ценностям (потребностям, мотивации) посредством «мягких» непринудительных, доверительных и неформальных форм взаимодействия, каким является лидерство, основанное на личностном развитии, реализации духовного, эмоционального, ментального и физического потенциала человека. Ключевой компетенцией такого пути развития сотрудничества между лидером и сотрудниками в команде выступает присущий природе человека выбор, или самоактуализация (теория А. Маслоу [114]). Подобное возможно в условиях социально ответственного и этического взаимодействия людей в организации и в команде.

Вместе с переходом к открытому мышлению, то есть с переходом к парадигме выбора (самоактуализации), доверия и сотрудничества, должны отходить в прошлое закрытое мышление менеджеров и сотрудников – страх, недоверие, подчинение. В этой связи поведение лидера и участников его команды будут определяться общими совместными ценностями (организационной культурой) на основе развития личности, соблюдения норм этики и критериев социальной ответственности. Доминирующим стилем в этом случае выступает стиль лидерства и сотрудничества в команде, ориентированные на совместные ценности (потребности, мотивацию), то есть демократический стиль. Взаимосвязь рассматриваемых ключевых концепций представлена на схеме (см. рис. 1.7).

Направление развития командного лидерства связано с соблюдением целостного холистического подхода к развитию личности, основой которого является соблюдение этики. Формирование и реализация потенциала, заключенного в управленческом труде

определяется холистическим подходом к личности и такими потребностями работников, как самовыражение, уважение, успех, социальными потребностями и такими их качествами, как самостоятельность, инициатива, ответственность, чувство риска, целеустремленность и др. Их проявление становится возможным лишь благодаря не принудительному, а мотивационному влиянию менеджеров на сотрудников, то есть лидерству. Но самые значительные и вдохновляющие достижения в деловом мире – это не просто личные достижения, а достижения высокоэффективной команды, работающей по правилам лидерства и характеризующейся определенной организационной культурой.

Рассматривая значение реализации личного потенциала – духовного, эмоционального, ментального и физического, отметим, что личностное развитие осуществляется быстрее, чем коллективное. В этой связи формирование эффективной сплоченной команды будет определяться способностью к развитию и совершенствованию участников, ее составляющих. Истиной является мудрость: «чтобы изменить мир, следует изменить себя». Образ мышления человека определяет все, что он делает, и то, как он взаимодействует с другими сотрудниками, например, в организации или команде. Открытое мышление способствует открытости в процессе выполнения совместной работы, в руководстве другими. Закрытое мышление направлено только на себя. Понимание важности открытого мышления и его проявление каждым участником команды способствуют созданию инновационных, межфункциональных, кросскультурных эффективных команд, готовых к сотрудничеству.

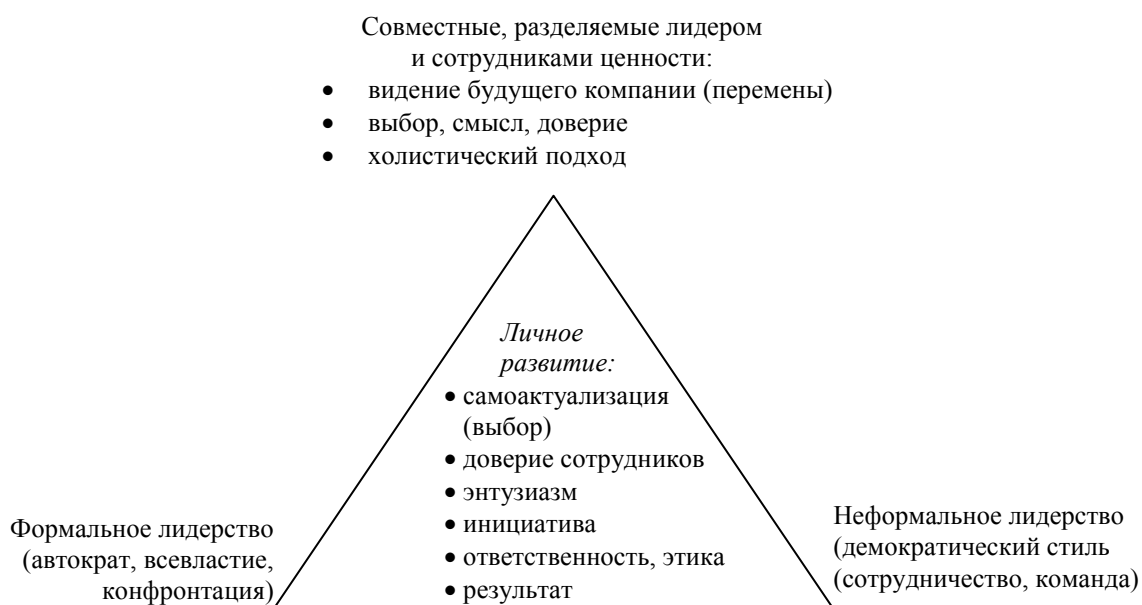


Рис. 1.7. Путь от конфронтации к сотрудничеству.
Источник: [33,155]

Изменение типа мышления влияет на изменение поведения и достижение желаемых результатов. Соответственно, изменяется и тип взаимодействия людей в команде.

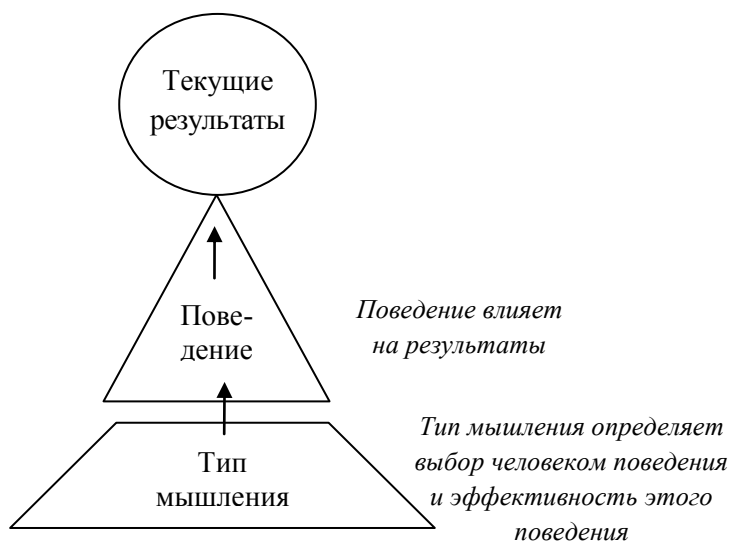


Рис. 1.8. Модель типов мышления.

Источник: [155, стр. 37]

Открытый тип мышления будет способствовать сотрудничеству. В отличие от него, закрытый часто ведет к конфликтам и конфронтации.

Далее на схемах покажем взаимосвязь типов мышления и поведения в контексте планируемых изменений. В исследованиях института Арбингера (США) подчеркивается, что данная модель подразумевает, что попытки произвести изменения на основании только изменения

поведения, не основываясь на изменении мышления, провалятся с большей вероятностью по сравнению с попытками изменения как поведения, так и типа мышления. На рисунке 1.8 и 1.9 приведены схемы открытого мышления в команде.

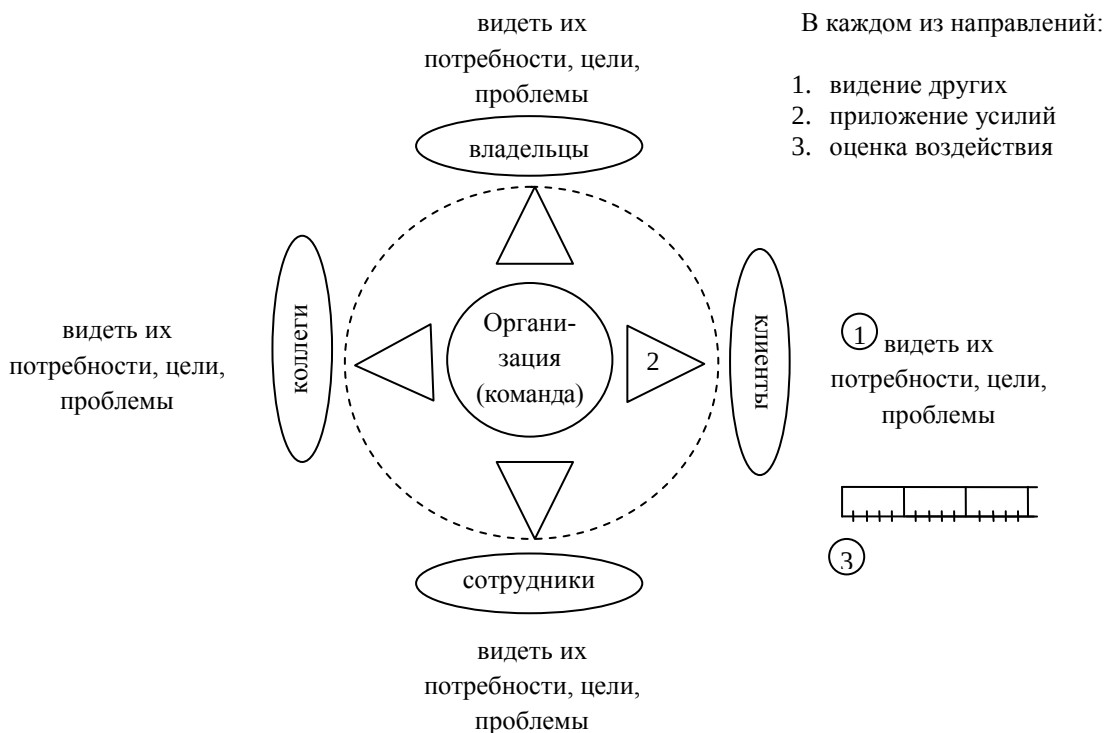


Рис. 1.9. Схема открытого мышления сотрудников в команде.

Источник: [155, стр. 158]

Одним из методов, который помогает человеку (лидеру, членам команды) применять недирективные, поддерживающие взаимоотношения как самообучающийся процесс, специалистами в настоящее время рассматривается фасилитация [141]. Анализируемый подход, с присущим ему синергетическим потенциалом, создает атмосферу делового конструктивного размышления. Ее определяет умение сотрудников при командном обсуждении проблем правильно задавать правильные вопросы относительно поиска новых возможностей. Лидеры и члены команды, с присущим им стилем фасилитатора, улучшают коммуникацию внутри команды и при её взаимодействии с клиентами (внутренними и внешними). Они обеспечивают поддержку недирективному влиянию, что помогает им лучше понять общие цели, проблемы и найти наилучшее решение. Благодаря фасилитации поддерживается атмосфера доверия в команде. В этом главное значение фасилитативного взаимодействия – лидера и его команды, как проявления коучингового стиля.

Для разъяснения сути и значения коучинга с целью его успешного практического применения, основываясь на литературе [28, 115, 123, 155, 156, 176], обратимся к моделям, позволяющим правильно построить коммуникативный процесс между коучем (лидером) и сотрудником. Одна из таких моделей - CLEAR (По П. Хокинсу). Она разработана в качестве структурной основы коучингового процесса. Каждый из этапов процесса обозначен первыми буквами следующих английских слов. С. («Contracting»): заключение контракта; L – (Listing): выслушивание; E (exploring): исследование; A (Action): действие; R (Review): анализ достигнутых результатов.

Модель GROW используется коучами при общении со своими подопечными посредством формирования коучем правильных вопросов в структурированном порядке. При ответах на них, сотрудник начинает думать, решать проблемы самостоятельно, без участия коуча, или развивает тот или иной навык. Если наставник дает советы подопечному (в данном случае - члену команды, например), то роль коуча заключается в том, чтобы расположить сотрудника думать и принимать самостоятельные решения на основе поставленных перед ним коучем вопросов.

Коучинговый коммуникативный процесс – формулирование соответствующих сути решаемой проблемы вопросов в соответствии с данной моделью, осуществляется по этапам: Goal – (цель): чего вы хотите достичь; Reality – (реальность): какой на самом деле является нынешняя ситуация; Options – (варианты): какой выбор помогает вам достичь поставленной цели; Way forward (Way forward): (намерения): какие шаги вы предпримете для её достижения. Придерживаясь названных этапов, коуч формулирует вопросы, позволяющие ему избежать ведения расплывчатых, неструктурированных разговоров с членами команды.

Модель OSKAR – это коучинг, ориентированный на решение, применяется к сотрудникам, у которых уже есть некоторые представления о том, как достичь цели. Она ориентирует их на решение и приобретение ими опыта для реализации своих сильных качеств. Модель работает как коучинговый инструмент развития. Аббревиатура OSKAR составлена на основе следующих слов: Outcome (результат); Scale (оценка); Know-how (ноу-хау); Affirmand Action (подтверждение и действие); Review (анализ достигнутого). Модель ЕЕС: аббревиатура переводится, соответственно, как последовательность слов: Example (пример); Effects (последствия); Continue (изменения). GROW – Goal (цель); Reality (реальность); Options (варианты); Wayforward (намерения). Данный коучинг полезен в том случае, если необходимо сподвигнуть человека на какие-то полезные и позитивные для команды дела и если нужно приостановить неприемлемые действия с его стороны. Актуальность подхода обуславливается тем, что людям бывает свойственно не обращать внимание на то влияние, которое они оказывают на других. Для этого в коучинге предпринимается круговая обратная связь, которая должна помочь понять, что поведение неприемлемо, и помочь получателю выбрать другой тип поведения. Подчеркнем, что роль коуча – лидера не сводится к советам. Он задает структурированно выстроенные вопросы, которые помогают членам его команды накапливать собственный опыт, налаживать позитивные деловые взаимодействия, совершенствоваться и, в конечном счете, становится самодостаточным участниками команды.

На основе изучения многочисленных источников по лидерству, менеджменту и командным взаимодействиям, в работе обоснована главная научная проблема. Она состоит в разработке методологических и практических рекомендаций по совершенствованию лидерства и командообразования на предприятиях, функционирующих в различных сферах бизнеса в Республике Молдова.

Была определена цель исследования: систематизировать теоретические и методологические аспекты лидерства и командообразования и обосновать предложения по их эффективной реализации на предприятиях различных сфер бизнеса в Республике Молдова. При обосновании научной проблемы, целей, задач исследования и направлений их решения, мы исходили из понимания сути лидерства как единого процесса непринудительного взаимодействия лидера и его команды. Это предопределило задачи исследования и направления их решения в тексте первой главы. Задачи и направления их решения во второй и третьей главах обосновываются как определение аналитических и практических предложений по совершенствованию командообразования на стратегической лидерской основе.

Цель исследования позволила выдвинуть следующие его задачи:

- 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 значения метода коучинга, показать его отличия от традиционного;
- 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 и стилей лидерства.

1.4. Выводы по первой главе

На основе изучения литературы по лидерству в данной главе настоящей работы сделаны следующие выводы:

1. Лидерству в бизнес-организациях посвящены многочисленные труды известных в мире ученых. Существуют различные определения этого понятия. Мы разделяем позиции авторов, которые, анализируя феномен лидерства, фокусируют внимание на способностях лидера взаимодействовать с участниками команды непринудительным способом, на основе совместных ценностей и доверия, направляя тем самым их усилия на достижение общих командных целей. Важным положением в такой концепции мы считаем то, что лидерство таким образом способствует проявлению у членов команды инициативы, ответственности, целеустремленности, доверия, энтузиазма.

2. Благодаря доверию между лидером и сотрудниками, у каждого члена команды появляется возможность, выполняя свое отдельное задание, выходить за пределы собственной зоны комфорта и участвовать в решении общекомандных проблем, преодолевая свое ЭГО, что проявляется в лидерском стиле служения.

3. Придерживаясь систематизированного подхода к лидерству, в работе анализируются фундаментальные классические теории и концепции, объясняющие лидерство в условиях современной реальности. Такой системный подход, по нашему мнению, позволяет лучше понять суть лидерства, определить, как наилучшим образом реализовать лидерский потенциал.

4. Лидерство обуславливается изменениями, а эффективные изменения, в свою очередь, обуславливаются лидерством. Проанализировав на основе многочисленных источников это важное концептуальное положение, мы сформулировали вывод о необходимости освоения менеджерами и сотрудниками компетенции преобразующего лидера, которая способствует реализации объективно обусловленных современной реальностью инновационного, новаторского и стратегического стилей поведения лидеров и их последователей.

5. Рассматривая лидерство во взаимосвязи с жизненным циклом организации, считаем, что востребованным является сочетание таких стилей лидерства как производителя результатов, администратора, предпринимателя, интегратора. Вывод состоит в том, что нет идеального лидера. На каждом этапе постоянных, повсеместных и неизбежных перемен требуется сотрудничество людей, реализующих различные типы поведения составляя тем самым команду. В этой связи идеальный лидер – это результат взаимодействия лидера и его команды.

6. Навыки сотрудничества лидера и участников команды сами по себе не возникают и не появляются ниоткуда. В этой связи представляется важным вывод о том, что эффективные командные взаимодействия являются результатом взаимного обучения и понимания каждым человеком собственного стиля поведения и качеств, а также понимания поведенческих характеристик и возможностей других участников процесса, с тем чтобы сотрудничество было эффективным. Считаем, что создание такой обучающейся среды – одна из актуальных задач лидера.

7. Одним из актуальных методов, который помогает человеку (лидеру, членам команд) поддерживать недирективные позитивные взаимоотношения как самообучающийся процесс, актуальным, на наш взгляд, является коучинг.

8. Важным считаем вывод, относительно того, что лидер – коуч (коучинговый стиль) посредством структурированно выстроенных вопросов к сотрудникам, при обсуждении возникающих проблем, помогает им накапливать собственный опыт, налаживать позитивные взаимодействия, совершенствоваться и, в конечном счете становиться самодостаточными участниками команды.

II. РАЗВИТИЕ КОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ ПЕРЕМЕН: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

2.1. Сущность и значение команд, их типология и этапы создания

Формирование команд в деловых организациях и функционирование компаний на командной основе приобретает все более важное значение и становится определяющим фактором достижения конкурентоспособности бизнеса. Создание результативных команд в бизнес-организациях широко и активно обсуждается в литературе по менеджменту. Многие исследователи, К. Бланшар, М. Белбин, Дж. Максвелл, Р. Темплар [37, 42, 436 110, 152], на наш взгляд, справедливо считают, что командная организация бизнеса позволяет добиться впечатляющих результатов. Они рассматривают использование командных принципов деятельности как мощный фактор, способствующий росту производительности, улучшению качества продукции/услуг, снижению непроизводительных расходов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников работой, а клиентов -приобретаемой продукцией.

В условиях динамичных изменений, кризисов и постоянно возрастающей конкуренции актуальность и значимость команд обуславливается задачами выживания организации. Исследователи признают, что такие актуальные для повышения продуктивности работы и улучшения качества трудовой жизни в организациях вопросы: «Каким образом сохранить лояльность персонала к миссии и к целям компании в период нововведений и кризисной ситуации? Как добиться результативности совместной работы, наладить эффективное сотрудничество и коммуникацию между линейными, функциональными и проектными менеджерами и специалистами в период проведения перемен? Как нацелить сотрудников на открытость к запросам потребителей в быстро меняющемся мире?» – можно успешно решать и достигать успеха только посредством развития командной работы. Справедливо признавая, что команды являются 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.

Поэтому вопрос о том, как наилучшим образом задействовать потенциал командной деятельности в бизнес-организациях, является востребованным не только со стороны углубления теоретических исследований, но и со стороны практических менеджеров. 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, Дж. О'Шонесси). Названный аспект остается остродискуссионным и среди ученых, и среди практиков в различных странах мира и в Молдове. При этом общепризнанной многими участниками дискуссии по поводу команд точка зрения является та, согласно которой создание высокопроизводительных команд рассматривается как объективно обусловленный происходящими во внешней среде изменениями и потребностями преобразования внутренней среды организации процесс [135, 173].

Подчеркнем, что исследователи менеджмента, увязывая эффективность с компаниями, основанными на 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. 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.

Более того, мировой опыт известных преуспевающих компаний, широко представленный в литературе, показывает, что их успешное функционирование и конкурентоспособность во многом связаны с тем, что они являются лидерами по претворению в жизнь концепции лидерства и командного труда [35, 89, 99]. Суть вопроса сводится к тому, что структурообразующим элементом таких конкурентоспособных организаций становятся не отдельные менеджеры или талантливые сотрудники, а их коллективное предпринимательство в форме команд. Таким образом, в достижении эффективного сотрудничества в организации посредством команд заложены возможности эффективности и результативности бизнеса. Они связаны с укреплением сотрудничества и доверия между лидером и командой посредством развития обучающейся среды в организации, что является одной из важных задач настоящего исследования. Поэтому, анализируя в настоящей работе вопросы командного лидерства, подчеркнем, что их важность и востребованность обуславливают как задачи развития теоретических аспектов данной темы, так и разработки прикладных, позволяющих адаптировать теорию команд к ситуационным обстоятельствам, складывающимся в той или иной отрасли, организации, стране. К ним же можно отнести и особенности кризисных ситуаций, преодоление которых, безусловно, связано с осуществлением изменений.

Задачи, связанные с исследованием концептуальных основ формирования команд в организациях с позиций ситуационного подхода, на наш взгляд, позволяют создать

прочную фундаментальную методологическую базу для углубления знаний менеджеров об этом управленческом феномене – командах. Усвоение менеджерами и сотрудниками современных теорий командных организаций позволит им не только интуитивно – путем проб и ошибок, налаживать деятельность команд, но и будет способствовать овладению ими современных подходов к созданию эффективных команд более конструктивно. Подчеркнем, что актуальность командной проблематики менеджмента в теоретическом и практическом отношениях, безусловно, не является исключением и для отечественных предпринимателей и лидеров.

Так, работа в командах и ее необходимость отмечается как популярная тема в корпоративных формальных и неформальных дискуссиях, исследуемых в рамках данной работы отечественных предприятий. Командная форма организации работ на них часто выступает темой, которая оказывается центральной при обсуждении вопросов, касающихся разработки бизнес-планов на предприятиях. Обращаясь к мировым тенденциям, ученые отмечают, что работа в командах в деловых организациях является наиболее популярной темой и в корпоративных обучающих программах (Сёнге П., Нежданов Д., Оленцова Н. [145, 132, 136]). Расставляя приоритеты в пользу команд, подчеркнем важность понимания менеджерами не только их значения, но и умения применять командный способ выполнения работ в своей практической деятельности как инструмент для достижения организационных целей. В этой связи своевременным и важным, считаем, является обращение к исследованию понятия «команда», определению типологии команд, этапов их создания и развития, а также акцентирование внимания на таких признаках команд, как их состав, численность, сплоченность, внутрикомандные нормы и процессы.

Четкое и глубокое понимание названных составляющих командного построения через обучение менеджеров и сотрудников искусству управления на командной основе, позволит, по-нашему мнению, создать прочную базу в их работе для принятия оптимальных решений, обеспечить хорошие перспективы по адаптации накопленного мирового опыта в отечественных организациях [117, стр.155-162, 119, стр.217]. Понимание сути команд, принципов и подходов к их формированию, принятие и реализация решений на командной основе, должно стать частью управленческой компетентности отечественного менеджера. Потребность в командном построении организации связана со сложностью проблем современного менеджмента, что обусловливается необходимостью объединения усилий нескольких людей в группу, совместно осуществляющих действия и решения [177, стр.149-154].

Для понимания сути команд следует исходить из того, что в литературе сложились разные подходы к определению понятий «команда» и «группа». Эти термины взаимо-

связаны и широко рассматриваются в литературе. Они используются в практике менеджмента, а также в обыденном общении для обозначения множества явлений. Уточнение их сути, выяснение их взаимосвязи, различий и того общего, что их объединяет, может служить углублению знаний менеджеров и сотрудников в области командных организаций и может способствовать развитию командного лидерства. Так, некоторые исследователи не разделяют эти понятия и считают их синонимами. Например, известные ученые Боди Д. и Пэйтон Р. определяют свою позицию в данном вопросе следующим образом: «Группа или команда состоит из двух и более индивидов, имеющих общую цель, выполняющих разные обязанности, взаимосвязанные между собой и координирующие совместную деятельность, и рассматривающих себя как часть единого целого» [46, стр.297]. Аналогичное определение содержится и в книге одного из самых авторитетных ученых в области менеджмента Дафта Р. «Команды – это группа из двух и более человек, которые для достижения осуществляемой цели регулярно взаимодействуют и координируют свои трудовые усилия» [57, стр.783, 58].

Наряду с этим, отметим точку зрения также признанных исследователей в области менеджмента и лидерства Канценбах Д. и Сантамария Дж. Они определяют эффективную команду в отличие от просто группы как «... небольшое число людей, имеющих взаимодополняющие навыки и стремления к достижению общей цели, промежуточных результатов, а также несущих взаимную ответственность за это». Более того, авторы предупреждают, что руководители часто признают любой коллектив – будь то десяток работающих в одном офисе операторов по обслуживанию клиентов или цепочка сборщиков на производственной линии – командой. Но сотрудники быстро падают духом, когда обнаруживают, что их команда на самом деле – рабочая группа под началом одного лидера [157, стр.11].

Далее более подробно приведем различия команды и группы, которые обосновывают названные авторы (см. таблицу в приложении 8) и которые, на наш взгляд, следует учитывать в процесс тимбилдинга.

Проблематика команд в менеджменте концентрируется вокруг одного из главных аспектов – преобразования формальных групп в высокопроизводительные команды. Для того, чтобы менеджеру в этом преуспевать, необходимо обратиться к типологии команд. Представим основные из них. Типы команд и их сравнительные характеристики приводятся в приложении 9. В литературе обосновываются следующие виды команд.

Команды, начинающие новый проект. Такие команды (группы) менеджеров состоят из людей, на которых возлагается формальная ответственность за руководство другими группами. Названные команды могут функционировать на любом уровне

ответственности, начиная от рабочего подразделения, состоящего из лидеров и ее членов и заканчивая командой высших менеджеров. Такие команды в преуспевающих компаниях позволяют реализовывать сложные проблемы, связанные с совершенствованием бизнес-процессов, с выходом на новые сегменты рынка, внедрением нововведений и др. Например, команда высших менеджеров организации сосредоточивается на формировании миссии, целей компании, определении ценностей и разработке стратегий, направленных на то, чтобы заручиться поддержкой окружающих.

Далее отметим наличие в организациях, действующих на базе различных подразделений, *функциональных команд, сформированных в рамках подразделений*, выполняющих текущие задачи, связанные с производством, маркетингом, менеджментом персонала и т.д. Члены таких команд нуждаются в прочной базе для сохранения благоприятных межличностных взаимодействий в течение длительного периода. Данные команды испытывают потребность в поддерживающих такие взаимоотношения источниках, способствующих достижению запланированных результатов.

Различают также команды, *которые создаются для достижения определенной цели*, после чего названные образования распускаются. Это временные команды, и к ним относят специальные комитеты, межфункциональные группы. Особенностью сотрудников и менеджеров, составляющих их, являются навыки быстро учиться работать вместе, выполнять запланированную задачу и формулировать рекомендации для последующей работы других специалистов. В основе их построения лежит матричный принцип.

Подчеркнем, что командные процессы и характеристики влияют на эффективность и слаженность выполнения работы в команде. Поэтому их анализ является важнейшей задачей нашего исследования. Её решение в работе проводится в контексте динамичных изменений. Актуальное значение исследователи придают числу участников команды или ее размеру. По размеру выделяют малые команды. К ним относят команды с числом участников не более 4 человек. Преимущества таких команд сводятся к следующим: повышение удовлетворенности людей в команде от совместного труда; развитые неформальные взаимоотношения, способствующие удовлетворению потребности в общении, причастности, самореализации; активные коммуникационные процессы; отсутствие особых требований к лидерам.

К большим командам исследователи чаще относят социальные образования с численностью 12 и более человек. Для них характерны: различия во мнениях, которые могут привести к разногласиям и конфликтам; широкий диапазон причин возникновения конфликтов; наличие высоких требований к лидерам; усиление централизации и ограничение участия членов команды в принятии решений; недостаточный уровень реализации

неформальных человеческих отношений; низкий уровень доверия и дружеских отношений по сравнению с малочисленными командами.

В больших группах перечисленные выше характеристики, в отличие от малых (из 2-4 человек), могут отрицательно сказаться на уровне удовлетворения работников от труда. Они в меньшей степени будут стремиться проявлять активность и инициативу в процессе управления. В больших командах сложно обеспечивать приверженность участников своей команде. Многие исследователи выражают единодушие по поводу того, что к лучшему из возможных размеров команды приближается команда из 7 человек. Эффективными также часто рассматривают команды из 5-12 человек. При условии увеличения численности команд от 12 и более менеджерам следует уметь разделить команду на подгруппы со свойственными каждой из них целями и задачами [57, 136, 152].

Эффективные команды отличаются от посредственных и неэффективных тем, какие роли реализуют их участники. Роли, на наш взгляд, являются важнейшей характеристикой командных образований, определяющей их успех. Долгосрочный успех команде обеспечивает сбалансированность ролей, которые реализуют эксперты или специалисты задач, с одной стороны, и роли, которые «играют» социально-ориентированные участники команд с другой. Последние своим поведением оказывают социально-эмоциональную поддержку членам команды. Подчеркнем, что забота о сотрудниках и человеческий фактор не в меньшей степени определяют эффективность команды, чем рациональный подход [103, 132].

Приведем характерные поведенческие роли, способствующие социально-эмоциональной поддержке участников команды: снижение эмоциональной напряженности в команде; эмпатия – открытость к восприятию чувств, идей, интересов других участников команды; посредничество (медиатор) – создание условий для разрешения конфликтов и достижения гармонии в коллективе; восприимчивость других точек зрения, готовность к компромиссам. Если большинство членов команды социально ориентированы, то в команде складываются отношения, характеризующиеся стремлением к согласию, отсутствием необоснованной критики. Главный приоритет в такой команде – гармоничные межличностные отношения. Но в такой команде наряду с высоким эмоциональным и моральным удовлетворением может снижаться производительность, результативность и эффективность работы. Другим негативным вектором взаимоотношений в команде является преобладание «ролей специалистов» и в связи с чем происходит подчинение существования команды только результату. В этом случае команда не может быть эффективна продолжительный период времени. В стратегическом плане или в перспективе она не будет способствовать удовлетворению сотрудников от труда, и результа-

тивность ее снизится по причине, что не уделяется должного внимания личностному потенциалу человека в команде. Черты поведенческих ролей экспертов в команде: игнорирование эмоциональных и социальных потребностей участников команды; непринятие оказываемой коллегами поддержки; исключение социально-эмоциональной поддержки участников; исключение компромиссных решений; преобладание и поддержка только рациональных мотивов поведения.

Для того чтобы сбалансировать социально-эмоциональную и рациональную поведенческие составляющие, следует заботиться о составе команды таким образом, чтобы в ней присутствовали люди, реализующие различные роли, как поддерживающие человеческие отношения, так и ориентированные на решение задачи. При этом следует учитывать, что одним сотрудникам лучше удастся выполнять роли, ориентированные на социальные вопросы, другим более успешно удастся решать производственные проблемы. Кроме того, на наш взгляд, нельзя исключать ситуацию, что привлекательной является способность участников команды, сочетать в себе и склонность к человеческому фактору, и к решению задач с помощью рациональных подходов. Безусловно, при формировании команд следует исключать ситуации, в которых участники будут играть пассивно обе роли. Командные роли, их систематизация и краткое описание в анализируемом контексте приводятся в таблице (см., приложение 10).

Далее подчеркнем, что в целях создания эффективных команд, менеджеры должны понимать и управлять внутрикомандными процессами. Исследователи выделяют различные этапы становления и развития команд, которые анализируются в приложении 11. На каждом из этапов действуют факторы, (силы) определяющие внутрикомандную ситуацию, проблемы и возможности. Для того чтобы реализовать командный потенциал, лидер (менеджер) должен представлять действие этих сил и воздействовать на них для достижения организационных целей [58, 132].

Одним из процессов, протекающих в команде, является сплоченность. По определению ряда исследователей – это степень, с которой команда привлекает к себе участников. Сплоченность определяется уровнем их 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 [134, стр. 340, 341].

К факторам, позитивно влияющим на сплоченность, относят 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 ее достижения. Укреплению сплоченности служат интенсивные коммуникации, посредством которых участники команды получают возможность лучше узнать личностные и деловые качества участников и на этой основе наилучшим образом реализовывать командный потенциал. Последний также может быть успешно реализован, если в команде и в межкомандном взаимодействии сотрудничество характеризуется определенной долей соперничества или соревновательности. Это прибавляет участникам активности, мобилизует их на достижение командного результата, укрепляет их приверженность группе. В командах, добившихся успеха и признания со стороны других сотрудников компании, складываются условия, в которых каждый участник понимает, как его работа соотносится с командным результатом и способствует его достижению.

Бесспорно, что высокорезультативным командам чаще присущи свойства сплоченности. Но подчеркнем, что команды с высокой сплоченностью добиваются высоких значений производительности труда в условиях, когда участники команды ощущают поддержку со стороны лидера. В командах с низким уровнем сплоченности разные участники показывают различные результаты – от высоких до низких. Командные процессы характеризуются развитием командных норм. Командные нормы определяют ключевые ценности. Это разделяемые членами команды стандарты поведения. С их помощью члены команды определяют приемлемость типов поведения. В отличие от правил и процедур, нормы нигде не фиксируются и показывают, какой тип поведения в команде является предпочтительным. В основе развития командных норм может лежать, во-первых, то или иное критическое событие в жизни компании, которое впоследствии может стать образцом приемлемых действий, выраженным поведением лидера; во-вторых, поведение, обусловливаемое поведением прошлых периодов и прошлым опытом; в-третьих, явное выражение лидером предпочтительного типа поведения. Безусловно, что наиболее устойчива и жизнеспособна та команда, которая имеет лидера, признанного и поддерживаемого всеми без исключения членами команды. Поэтому наиболее успешными некоторые специалисты считают те команды, которые лидер сформировал «под себя», а все участники такой команды верят в магическую способность лидера преодолевать негативные факторы [106].

Однако, по-нашему мнению, лидер команды не должен забывать и об обратной стороне этого явления. Многие члены команды неосознанно предъявляют к лидеру более высокие требования, чем к себе самим. В свою очередь, лидер такой команды не всегда предъявляет к себе полный объем требований организационного, социального, экономического и морального плана, которые предъявляет каждый член команды. Но даже тогда

когда команда создана не как команда «одного актера», а как команда «согласия», то есть она держится не только на вере в своего лидера, но и еще и на общности интересов в решении поставленной задачи, тем не менее, в ней члены команды стремятся видеть лидера воплощением тех способностей, которыми не обладают сами. С лидером члены команды связывают собственные надежды на самореализацию и успех, поэтому разочарование в лидере наносит тяжелый урон как статусу отдельных членов команды, так и команде в целом [117].

С другой стороны, мы считаем, что лидеру команды следует учитывать, что некоторые участники команды могут обладать еще не востребованными способностями, которые могут развиваться в процессе жизнедеятельности команды. При этом личностный рост этих членов команды может оказаться опережающим по отношению к лидеру. Следует также иметь в виду, что если развитие профессиональных способностей будет идти на пользу команде, то развитие определенных личностных качеств (например, потребность во власти), способно привести к поляризации команды, нарушению ее сплоченности и эффективности. В этой связи лидер должен обладать опережающим развитием, усваивая социальные навыки. Как считает Г. Минцберг, он должен уделять постоянное внимание личностному и профессиональному росту. Ему необходимо постоянно открывать перед командой новые возможности и уметь «отводить» угрозы внешней среды (рис.2.1). Схематично эти процессы представлены на рисунке 2.1.

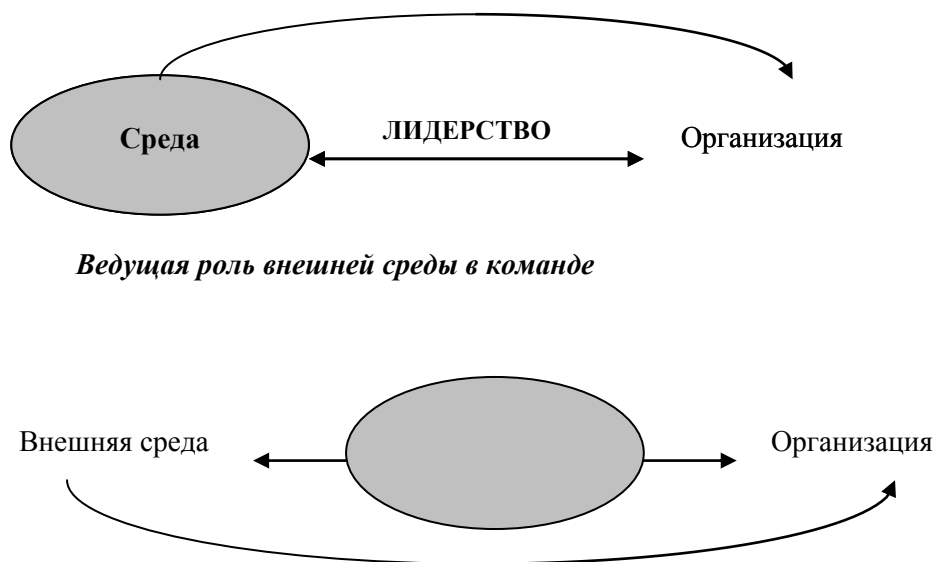


Рис. 2.1. Роль лидерства в команде. Источник: [125, стр. 439]

Подчеркнем, что в проводимом нами анализе командных характеристик и процессов, актуальных, по-нашему мнению, и для ряда отечественных предприятий, являющихся объектом исследования в настоящей работе, будем придерживаться

следующей модели формирования и развития команд. Авторы: Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Даннелли Д.Х. (см., рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Модель формирования и развития команд

Источник: [52, стр. 299]

Продолжающееся развитие лидера и членов его команды посредством обучения, тренингов, самообучения способствует определению перспективных целей и направлений деятельности команды и служит лидеру основой для реализации эффекта «личного примера» в процессе своей работы, рассуждений, поведения, принятия решений. Показателями снижения лидерского влияния (авторитета) могут служить: образование в команде замкнутых группировок, не доступных лидеру; снижение уровня инициативности, дисциплины и ответственности, появление конфликтов деструктивного характера с отдельными членами команды. Для восстановления лидерского влияния необходимы стратегии привлечения внешнего консультанта по улучшению межличностных отношений или частичное обновление состава команды. Кроме того, актуальными следует признать стратегии, представленные в литературе [131, 132], связанные с выдвижением новой привлекательной для большинства членов команды перспективной цели (с использованием эмоциональных средств убеждения), усилением эмоциональных ролей, стратегии поддержки оппозиционеров и стратегии собственного личностного развития.

2.2. Командообразование на стратегической основе. Взаимосвязь стратегии, структуры и организационной культуры как фактор эффективных команд

В объяснении командообразования мы придерживаемся позиции, что объединяющим сотрудников началом в команде, обладающей синергетическим эффектом,

являются совместные ценности, то есть организационная культура. В традиционной же группе или организации люди объединяются посредством целей, планов, графиков, контроля и структуры управления. Ценности человека проявляются через видение, намерение, миссию, выражающие его стратегическое представление, осознание, понимание того или иного события, явления, задачи. Поэтому далее проанализируем концепцию стратегического подхода к формированию высокопроизводительных команд. Аналогично тому, как термин «стратегия» первоначально в военной сфере означал «искусство главнокомандующего» или генерала и проявлялся в умении управлять военными действиями, в деловой сфере он также выражает искусство лидера, или управляющего бизнес-организациями, и является прерогативой высшего менеджмента. В своих фундаментальных исследованиях классик современного менеджмента Питер Друкер подчеркнул значение стратегических решений. К ним он отнес те из них, которые касаются целей компаний и способов их достижения [64].

Развитию стратегических идей и их адаптации к конкретным условиям и состояниям развития внешнего окружения организации посвящены труды известного ученого Альфреда Чандлера [88, стр.978-981]. Его исследования оказали значительное влияние на современное деловое мышление и развитие стратегического менеджмента. Он был первым, считают исследователи, кто систематизировал сведения о структуре и стратегии развития крупного бизнеса. Это способствовало формированию понимания таких важных понятий, как «стратегия», «структура», «организационные способности» и «организационная культура».

Являясь одним из первых авторов, занимающихся проблематикой стратегического менеджмента, Альфред Чандлер сформулировал понятие стратегии, которое до сих пор не утратило своего значения. На наш взгляд, оно составляет надежную методологическую основу определения сути рассматриваемых нами явлений, способствующих успешной реализации стратегий командообразования в деятельности различных предприятий, в том числе исследуемых нами в настоящей работе. Стратегия, по мнению ученого, должна определять долгосрочные цели предприятия, а также намечать действия и размещать необходимые для решения поставленных задач ресурсы, в том числе и человеческие ресурсы. Автор обосновал различия между стратегией и тактикой, между формулированием стратегии и ее осуществлением, между стратегией и структурой организации [88, стр.982-985]. Многие другие авторы в своих исследованиях также исходят из того, что стратегия имеет дело с фундаментальными или принципиальными решениями относительно целей и средств организации [92, 126, 140, 154]. Любая стратегия, независимо от области применения, имеет ключевые составляющие – стратегические цели, то есть то,

что намечается достичь, план действий или средство, посредством которого предполагается достичь намеченные цели.

Обобщая определения стратегий, М. Мескон, А. Томсон, А. Стрикленд определяют стратегию как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти, как она это собирается сделать и посредством каких ресурсов. Мы выделяем эту позицию применительно и к такому социальному образованию, как команда [177].

Поскольку стратегия определяет направления движения команды или организации с учетом состояния конкурентной окружающей среды, постольку ее целью выступает создание устойчивого конкурентного преимущества. Это еще одна ключевая стратегическая концепция, объясняющая назначение и роль команд. Конкурентное преимущество – это то, чем команда выгодно отличается от других конкурентов (внутренних и внешних). Концепция конкурентного преимущества была сформулирована известным ученым И. Ансоффом, М. Портером [31, 140].

Майкл Портер предложил следующие конкурентные стратегии, посредством которых возможно достижение конкурентного преимущества. Ими являются: лидерство в снижении издержек; лидерство в дифференциации; особое внимание к снижению издержек и дифференциации. Ученый подчеркнул значение дифференциации. Она заключается в предложении товаров/услуг, воспроизводимых как уникальные в своей отрасли, а также в фокусировании или обслуживании конкретной потребительской группы или товарного рынка, и является более эффективной и результативной по сравнению со стратегией, предусматривающей широкое покрытие рынка. В соответствии с конкурентными стратегиями, выделим следующие характеристики организаций, определяющие и соответствующие характеристики команд, их составляющих.

Стратегия дифференцирования. Характеристики команд организации: сводятся к высокой степени координации между отделами, командами, которым свойственна высокая степень самостоятельности. Поощрение инноваций, качества. Сильный потенциал в области научных исследований и разработок, технологическое лидерство.

Лидерство по издержкам. При этой стратегии для организаций и команд характерны жесткий контроль над издержками, приоритетность стандартных процедур, высокий уровень централизации, эффективные системы закупок и распределения продукции, частые и детальные отчеты, ограничение полномочий работников, производство продукции, основывающееся на простых технологиях.

Стратегия фокусирования. Ей свойственны поддержка гибких и устойчивых связей с покупателями; издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности покупателей; делегирование полномочий членам команды, контактирующих с клиентами.

Для достижения целей посредством фокусирования используются в сочетании все перечисленные выше организационные характеристики.

В контексте решаемых в настоящей работе задач важно исходить из того, что конкурентные преимущества, достигаемые с помощью конкурентных стратегий, подразделяются на воспроизводимые и устойчивые. К первым из них относятся те, которые конкуренты могут скопировать и превзойти. Их также можно купить на рынке или создать любой организацией, обладающей достаточными управленческими навыками и ресурсами. Устойчивые же конкурентные преимущества в меньшей степени доступны для конкурентов. Их трудно воспроизвести. Значение такой систематизации преимуществ в том, что она обусловила выделение ключевой компетенции конкурентоспособной организации. По мнению выдающегося ученого И. Ансоффа, «в составе устойчивого конкурентного преимущества лежит ключевая компетенция или отличительная способность организации. К ней относят управленческие навыки и опыт организаций, приобретаемые на основе общих ценностей людей, составляющих команду [31, стр.127]. Известные в области стратегии ученые Д. Хамел и Д. Прохалад [168] определили ключевую компетенцию как умение обеспечить в организации эффективное управление знаниями, умениями менеджеров и сотрудников их применять их в своей совместной деятельности с целью создания уникального рыночного предложения (продукта). В этой связи ключевая компетенция приобретает значение командной. Она связана с необходимостью осуществления инноваций в технологиях, маркетинге, качестве, менеджменте, операциях.

Таким образом, командные взаимодействия позволяют усилить конкурентное преимущество организации. При этом необходимо соотносить располагаемые ею ресурсы и ключевые компетенции с возможностями, обусловливаемыми внешней средой, оптимизация соотношения которых находит воплощение в стратегическом соответствии [31]. Названные выше концепции – конкурентного преимущества, ключевой компетенции и стратегического соответствия, на наш взгляд, составляют основы стратегического лидерства и формирования команд.

Представленная эволюция вопроса позволяет резюмировать понятие стратегии следующим образом: стратегия определяет достижение компанией стратегических целей с учетом внешнего окружения посредством устойчивого конкурентного преимущества, обусловливаемого отличительной управленческой способностью или ключевой компетенцией присущей такой организации, как команды [118, 119].

Стратегия также связана с выбором стратегического средства достижения целей компании, то есть распределения ресурсов и способностей организации с учетом ее соответствия особенностям внешнего окружения. Далее понятие стратегии обогатилось

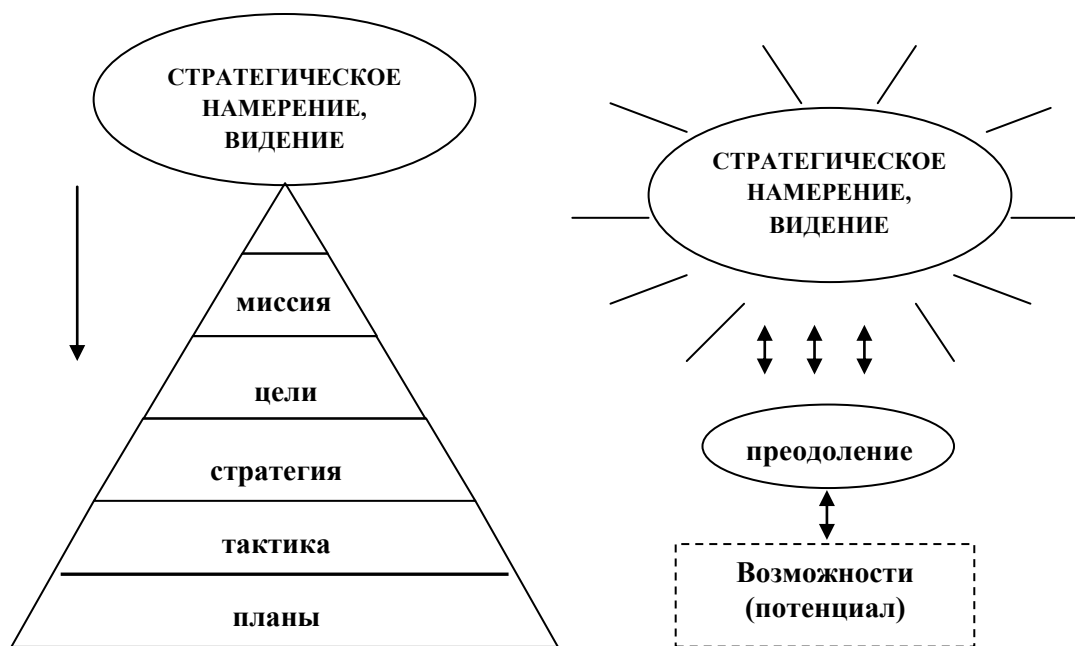
пониманием того, что стратегическая способность организации (команды) распространяется как на область разработки стратегии – стратегическое планирование, так и на реализацию стратегических планов и решений. Более того, ученые Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, М. Лампель видят в их разделении пагубную для организаций практику. В этой связи уместно рассматривать единство формирования и осуществления стратегии как единого процесса, осуществляемого в рамках команд (организации). Стратегическое взаимодействие людей ученые объясняют посредством десяти школ стратегий (дизайна, культуры, власти, предпринимательства, позиционирования, планирования, обучения, власти, внешней среды, конфигурации) [126, стр13]. Оно основано на участии сотрудников в стратегическом процессе, механизмом осуществления которого могут стать различные типы команд. Более того, в литературе по менеджменту и в мировом деловом сообществе сложилось представление о современной организации как об организации командного типа [87, 99, 138]. При этом задачи развития командной деятельности увязываются с задачами стратегического процесса. Это объясняется следующими положениями. Даже тогда, когда в организации не созданы команды, тем не менее, каждый сотрудник (индивид) принимает участие в ее работе через свою принадлежность к той или иной группе (отделу, службе, подразделению), являющейся результатом разделения и специализации труда. Но работа в командах, характеризующаяся более высоким уровнем группового взаимодействия, способствует управлению человеческими ресурсами посредством формирования и реализации человеческого потенциала, составляющего ядро командного потенциала. Этот процесс, по сути, является стратегическим. Поэтому командный аспект – важнейшая составляющая стратегии человеческих ресурсов, которую, в свою очередь, следует рассматривать во взаимосвязи с корпоративной, в том числе и деловой, функциональной, оперативной стратегией и соответствующей структурой управления.

Следующим этапом в развитии стратегии и ее влияния на формирование командных отношений, на наш взгляд, явилось обращение к стратегическому намерению. Стратегическое намерение – это, по мнению ученых Д. Хамел и Д. Прохалад, констатация, выражение или описание желаемого результата, который достигается путем совершения конкретных планов и действий [168].

Намерение определяется в организации в виде общего заявления о видении (миссии) компании или организации команды и выражается в конкретных формулировках целей, реализуется в долгосрочной перспективе. Кроме того, стратегическое намерение также описывает позицию лидера, которая отражает движение к цели и критерии оценки продвижения к ней.

В этом смысле важным оказывается поведенческий аспект стратегического планирования и стратегического менеджмента, проявляющийся в двух следующих вариантах логики реализации стратегического намерения и видения (см. рис. 2.3).

Для того чтобы разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии, исследователи [90, 91] справедливо, на наш взгляд, считают, что менеджерам следует организовывать деятельность компаний в соответствии со второй моделью.



Модель 1. Пирамида – традиционная модель развития организации, основанная на стратегии

- эффективна в стабильной среде
- используются существующие компетенции, продукты и рынки
- недостаточная гибкость и динамичность
- необходима стабильность

Модель 2. Новая модель развития организации, основанная на возможностях, потенциале команд:

- эффективна в нестабильной среде
- используются новые способности, компетенции, продукты и рынки
- хорошая гибкость и динамичность
- перемены и командное лидерство, неопределенность приветствуется

Рис. 2.3. Модели стратегического развития организации на основе потенциала командного лидерства.

Источник: [90, стр. 14]

В этой связи команды в рамках деловых организаций выступают важным объектом приложения стратегических усилий, знаний, действий менеджеров и сотрудников. Их командная управленческая компетенция – это стратегическая компетенция. Она позволяет им с пониманием и умением хорошо работать совместно в соответствии с видением и намерением лидера, что во многом определяет стратегический успех компании. Таким образом, с позиций стратегического процесса можно объяснять особенности и значение командного взаимодействия и его отличия от группового.

Командная управленческая компетенция или навыки и знания, как создавать культуру высокопроизводительных команд в организации, с синергетическим эффектом может реализовываться лишь на стратегической основе. Ее осуществление позволяет правильно

и эффективно реализовывать совместно все аспекты эффективного лидерства: корпоративную культуру, стратегию, коммуникации и организационную структуру. Это также становится возможным на основе формирования личностного и профессионального потенциала сотрудников. В соответствии с задачей, сформулированной в работе, связанной с командопостроением на стратегической основе, развитие команд должно согласовываться со стратегией развития компании в целом и ее стратегией в области человеческих ресурсов [3, 18, 60]. Такой подход к командам является отражением стратегического мышления менеджеров и сотрудников организации. Подчеркнем, что объективная необходимость стратегической ориентации на лидерство и командное взаимодействие обуславливается важнейшим аспектом стратегического процесса – изменениями. Лидеры и их команды выступают механизмом или проводниками их осуществления. Посредством командного взаимодействия менеджеры и сотрудники могут непосредственно влиять на эффективность функционирования организации и на ее стратегические способности преуспевать в условиях перемен и кризиса. В этой связи важно понимание следующих положений:

- В отличие от традиционного подхода, стратегический подход к командному лидерству является перспективным, способствующим поддержке и успешной реализации изменений в связи с глобализацией, усилением международной конкуренции и кризисов.

- Изменения – сущностная органическая составляющая стратегии. Стратегия основывается на изменениях и выступает механизмом их успешной реализации. Задачей стратегического выбора компании является определение того, что собой представляет компания в настоящий момент какой она планируется (видится) как единая команда в будущем. Поэтому рассматривать и осуществлять изменения в составе стратегии необходимо посредством лидерства и команд. В противном случае это может принести компании не преимущества и возможности в конкурентной борьбе, а проблемы и необоснованные затраты. Для предотвращения и исключения последних, изменениями следует управлять посредством лидерства и командного взаимодействия на стратегической основе, создавая соответствующую организационную культуру, объединяющую всех вокруг стратегии.

- Стратегическая компетентность лидеров и членов их команд должна стать определяющим фактором структурного построения организации.

- ✓ Организационные или корпоративные изменения – неоднозначные и сложные явления. Они касаются всех сторон деятельности организации – маркетинга, менеджмента, финансов, операций и всех уровней структуры управления. Но если названные выше виды деятельности часто входят в орбиту высшего уровня управления и

являются предметов стратегического лидерства, то подобный статус часто не присущ управлению человеческими ресурсами в организации. Отсутствует его стратегический уровень.

✓ Для того чтобы изменения были фактором конкурентного преимущества, компаниям необходимы лидеры и команды, взаимодействия, которые должны строиться на совместных ценностях, отражающих видение и намерения компании. Методологическую основу данного процесса составляют рассмотренные выше различные влиятельные теории, объясняющие взаимосвязь стратегии и структуры управления [88, стр.980-982, 92, стр.84, 85, 101, 143].

На наш взгляд, следует согласиться с исследователями, которые увязывают теоретические объяснения изменений с позиций традиционного подхода, с тем, что они недостаточно учитывают и объясняют в процессе изменений человеческий фактор, и в частности, командные взаимодействия работников, их реакцию на эти изменения и необходимость участия в стратегическом управлении процессом изменений. Потенциал команды как проводник изменений при таком подходе не реализуется. По этой причине проблематичным оказывается снижение или устранение сопротивлений сотрудников предстоящим и проводимым изменениям. Важность данного аспекта управления изменениями, связанного с преодолением сопротивления новому, в том, что оно обуславливается потребностью защищенности, свойственной людям, стремлением защититься от неопределенности, которую несут с собой нововведения. Перемены могут вызвать негативное отношение к себе, и это проявляется в реакции самозащиты, сохранении инерции, консервативности. Наряду с этим отметим, что в некоторых ситуациях и в определенных «размерах» сопротивление может способствовать более глубокому пониманию самой сути процесса изменений. И в таком случае оно имеет позитивное значение.

Командные взаимодействия, в отличие от межиндивидуальных, позволяют ослабить или преодолеть сопротивление переменам за счет развития причастности, взаимопомощи, взаимоподдержки, присущих командам, на основе взаимного обучения сотрудников этим качествам в атмосфере самообучающейся культуры как культурного феномена. Кроме того, в условиях развитого 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. Таким образом, команда способна «бороться» с сопротивлением изменениям и выступает проводником этих изменений. Более того, подчеркнем, что проводником изменений

является командное взаимодействие, непосредственное участие работников в процессе формирования и реализации стратегии. Это становится возможным благодаря созданию командных сообществ в рамках структуры организации. 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 [90, стр.14, 91, стр.48, 101].

Но для этого необходимо вовлечение сотрудников в обучение, являющееся неотъемлемой частью современного управления персоналом. Оно должно все в большей степени носить стратегический характер и в таком своем качестве может рассматриваться не только как метод внедрения стратегий изменений, но и как философия или культура организации. Это известная и набирающая обороты концепция. Ее практический смысл сводится к тому, что успешно выжить и развиваться может та компания, которая будет внедрять нововведения, преобразуясь одновременно в интеллектуальную обучающуюся организацию на стратегической основе. Посредством развития командного взаимодействия в таких условиях можно будет эффективно задействовать все аспекты лидерства: организационную культуру, коммуникации, структуру управления, мотивацию в соответствии с тенденциями развития бизнеса и общества в XXI веке.

Значение команд в реализации стратегий заключается в том, что в идеале процесс разработки и реализации стратегии, безусловно, является двухсторонним процессом, сочетающим в себе участие в данном процессе высшего, среднего и низшего уровней менеджмента и сотрудников. Следствием 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 сотрудников организации. При таком «сценарии» стратегического планирования различные объединения сотрудников в рамках отделов, служб и других подразделений могут проявлять себя как ядра сопротивлений реализации стратегий, медлить с её выполнением.

Ориентация на командное взаимодействие в процессе разработки и реализации стратегии с соответствующим переходом к менее иерархическим структурам, например, матричным подтверждается как теоретическими исследованиями известных ученых, так и практикой успешных компаний.

Актуальным остается создание команд в процессе осуществления стратегических целей и структур горизонтального типа для обследованных нами ряда 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 высшего уровня управления лидером компании должно трансформироваться в видение менеджеров и сотрудников среднего и низшего звеньев, что становится возможным благодаря созданию интеллектуальной, обучающейся культуры и реализовываться посредством адаптивной структуры организации.

В обширной литературе по менеджменту и бизнесу, представленной в том числе в библиографии, подчеркивается, что именно менеджеры-лидеры способны непосредственно влиять на эффективность работы организации. Лидеры и их команды – решающий фактор для реализации стратегии. Существующая в практике деловых организаций ответственность за формирование и внедрение стратегий с одинаковой вероятностью может быть встречена сотрудниками как с подозрением и неприятием, так и с энтузиазмом. Для того чтобы обеспечить поддержку стратегиям изменений со стороны сотрудников и менеджеров и преодолеть их сопротивление нововведениям, необходимо подходить с позиций непротивопоставления культуры и структуры, а с позиции интегрированного подхода. Этому способствуют командные образования на всех уровнях структуры управления организацией. Команды и их развитие в компаниях играют центральную роль в достижении успеха организации.

Для того чтобы члены команды взаимодействовали таким образом, чтобы эти взаимодействия характеризовались сотрудничеством, а не конфронтацией, необходимо, чтобы каждый работник в команде проявлял готовность и заинтересованность в том, чтобы:

- признавать успехи других членов команды и их вклад в реализацию командной цели;
- допускать мнения, отличные от собственной точки зрения по тому или иному аспекту совместной деятельности и конструктивно на них реагировать – развивать, дополнять, анализировать различные мнения и аргументированно представлять их сильные и слабые стороны.

Возникающая в процессе совместной деятельности такая атмосфера, способствующая высокопроизводительному труду, может рассматриваться как эффективная командная работа, которая проявляется в готовности каждого участника команды поддерживать стремление к:

- качеству и постоянным усовершенствованиям бизнес-процессов, связанных с потребностями внешних и внутренних потребителей;

- горизонтальной инновационной (адхократической) структуре управления;
- свободному обмену информацией на основе обратной связи 360°;
- лидерству и непрерывному организационному развитию и обучению, ориентированному на овладение знаниями и навыками эффективного сотрудничества.

2.3. Командное лидерство и его проявление в корпоративной культуре высокой результативности

При определении показателей, характеризующих результаты деятельности организаций и команд, в настоящем исследовании будем основываться на концепции сбалансированной системы показателей (ССП). Это одна из самых конструктивных позиций, позволяющая обеспечивать стратегическое управление компаниями любой сложности, работающими на разных рынках. Авторами, предложившими концепцию СПП, являются ученые и эксперты мирового уровня – Р. Каплан и Д. Нортон [67]. СПП – это модель оценки результатов бизнеса, отражающая равновесие, которое должно быть достигнуто компанией. Оно касается баланса между краткосрочной и долгосрочной перспективой организации, между финансовыми и нефинансовыми показателями, между основными и вспомогательными параметрами, а также между внутренними и внешними факторами организации. Руководство современным предприятием в условиях усиливающейся конкуренции эти авторы считают сродни управлению реактивным самолетом. Для достижения выдающихся результатов, лидеры, подобно пилотам, должны иметь все необходимые «датчики», обеспечивающие их самыми различными показателями «о ходе полета» и состоянии окружающей среды.

Сбалансированная система показателей предоставляет лидеру инструмент, создающий возможности своевременно влиять на процесс достижения высоких результатов в сложных условиях жесткой конкуренции. Поэтому жизненно необходимо четкое понимание всеми менеджерами и сотрудниками в организации целей, стратегий, задач и методов их достижения. Также необходимо понимание ими роли командного лидерства. Подчеркнем, что оно предполагает лидерство и команды, построенные по принципу 360° [109, стр.24-25], присутствующие на всех уровнях структуры управления. Деятельность такого сообщества лидеров и их команд, по-нашему мнению, должна быть увязана с корпоративной, деловой, функциональной, оперативной видами стратегий. В свою очередь, сбалансированная система показателей предусматривает анализ стратегий сквозь призму всеобъемлющей системы оценки всех видов деятельности в компании. Результаты работы оцениваются на основе четырех групп сбалансированных параметров (составляющих), которые играют роль базовых в оценке результативности компании.

Финансовая составляющая, или финансовые показатели, посредством которых оценивают экономические последствия предпринятых действий. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала, или добавленной стоимостью. Отметим также важные финансовые цели – быстрый рост объема продаж, генерирование потока наличности.

Среди показателей, отражающих финансовые результаты деятельности лидеров и их команд, безусловно, следует назвать: чистую прибыль; доход от продаж новых продуктов; привлечение новых клиентов, прибыль в расчете на одного работника. Сбалансированная система показателей включает и показатели управления рисками. Финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Цели, относящиеся к росту, прибыльности и объему денежных потоков, подчеркивают важность повышения рентабельности инвестиций. В соответствии с концепцией ССП, предполагается уравновешивать расчёт ожидаемой прибыли с управлением рисками и контролем за ними [67, стр.133-135].

Поскольку сокращение издержек и увеличение производительности достигается снижением прямых и косвенных издержек и совместным использованием ресурсов с другими подразделениями, на наш взгляд, важным фактором командной деятельности выступает межфункциональное их построение. Третье направление характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения бизнеса, а также оптимального использования основных средств за счёт активизации ранее не задействованных ресурсов для создания новых сфер деятельности и ликвидации неэффективных активов. Представленные выше меры способствуют увеличению доходов, получаемых за счёт более эффективного использования финансовых и материальных активов. Но их результативность, в свою очередь, определяется уровнем командного лидерства в контексте всех составляющих ССП [67, стр.151].

Подчеркнем, что сбалансированной системой показателей эффективности и результативности предусматривается установление взаимосвязи между корпоративной стратегией и финансовыми целями, что служит своеобразным ориентиром при определении задач и параметров других составляющих, в том числе командного лидерства.

- Клиентская составляющая ССП. Она определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где компании собираются работать. Планируемые сегменты рынка, безусловно, выступают источником доходов предприятия. Ключевые показатели клиентской составляющей следующие: доля рынка; расширение клиентской базы;

сохранение клиентской базы; удовлетворение потребностей клиента; прибыльность клиента [67, стр.169-168].

Наша позиция сводится к тому, что при формировании клиентской составляющей в сбалансированной системе показателей, лидеры предприятия так же должны исходить из того, что достижение результатов – это деятельность, осуществляемая на всех уровнях и во всех функциональных звеньях. Это кооперационная задача, решаемая различными подразделениями на предприятии, – отделом маркетинга, производственным отделом, отделом исследований и разработок новых товаров, отделом человеческих ресурсов, подразделениями логистики. Поэтому она должна осуществляться в командном режиме. В качестве критериев клиентской составляющей в СПП предусматриваются: характеристики товара и услуги; функциональность, качество и цена; взаимоотношение с клиентами; качество обслуживания и личные отношения; имидж и репутация компании.

Отметим, что наиболее высокое значение названных показателей, как показывают исследования и других авторов [56, 62, 73, 76], достигаются в компаниях, использующих СПП (сбалансированную систему показателей) [56, 62, 73, 76], которые представляют собой командные организации лидерского типа.

- Составляющая внутренних бизнес-процессов СПП. Она определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Данный раздел системы, в соответствии с концепцией СПП, формируется после разработки финансовой и клиентской составляющих. Такая последовательность позволяет предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решать задачи клиентов и акционеров. Разрабатывая показатели внутренних бизнес-процессов, менеджмент определяет наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усовершенствовать, чтобы удовлетворить запросы и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка. На наш взгляд, важно отметить, что традиционная система оценки результативности и эффективности компании фокусируется только на контроле и улучшении таких параметров, как издержки, качество и продолжительность временного цикла существующего бизнес-процесса. Сбалансированная же система показателей, напротив, позволяет идентифицировать внутренние потребности и процессы на основании ожиданий, запросов и потребностей клиента. Важным компонентом бизнес-процессов предприятия в анализируемом контексте является, по нашему мнению, инновационный процесс. Он включает выяснение характеристик целевых сегментов рынка, которым предприятие планирует предложить новые продукты и услуги, а также продукты/услуги, которые удовлетворят будущие потребности клиентов из этих сегментов. Отметим еще два важных процесса:

операционный, который является существенной составляющей общего бизнес- процесса, и процесс послепродажного обслуживания. Последний позволяет организациям определять наиболее важные аспекты услуг, которые необходимы потребителю после поставки заказа. Отметим, что актуальность работ в организации по типу бизнес – процессов вряд ли можно рассматривать результативным без усиления горизонтальных связей менеджеров и сотрудников на ценностной основе, проявляющихся как межфункциональное командное лидерство, основывающееся на усилении горизонтальных кооперационных связей в структуре управления. В мировом деловом сообществе и в литературе такие компании отмечаются как компании с культурой высокой результативности [62].

- Обучение и развитие. Это четвёртая составляющая сбалансированной системы показателей. В ней формируются цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании, которые, по нашему мнению, могут быть успешными, если осуществляются на командной основе и лидерских принципах. Значение данной составляющей в том, что она призвана обеспечить предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения результативности первых трех разделов СПП. Подчеркнем, что достижение результативности зависит от возможностей и готовности компании развивать лидерство и создавать команды, инвестировать в формирование совместных ценностей и командных навыков, составляющих потенциал организационной культуры высоких достижений.

Признанные в мире английские ученые Д. Кемпбелл; Э. Кемпбелл; К. Саммерс Лачс [72;73], также увязывают вопросы успешного результативного стратегического развития бизнеса с лидерством и командными взаимодействиями. Мы разделяем их точку зрения [117, 119]. А также позицию авторов относительно того, что пропорциональная корреляция названных выше явлений возможна при соблюдении этики, доверия, открытых позитивных коммуникаций, совместных ценностей [121]. Другими словами, лидеру и членам команды должна быть свойственна такая культура взаимодействия, при которой все участники командного процесса отождествляют себя с этой командой (организацией) на уровне ценностей. Более того, по отношению к ней (команде) все сотрудники будут проявлять лояльность, преданность и испытывать гордость за неё. В такой культурной среде командного лидерства каждый её участник, безусловно, работает индивидуально, но во взаимосвязи со всеми в едином процессе. Он вносит свой вклад в общий результат, и этот вклад может быть большим, а результат выше в условиях коллективного сотрудничества, взаимопонимания, понимания каждым своего стиля

поведения и поведения других участников, что составляет суть обучающегося интеллектуального и позитивного взаимодействия [99, 144].

Подчеркнем, что в контексте синергетической и интеграционной роли корпоративной культуры, лидерство следует рассматривать как командное лидерство, в котором каждый участник совместной деятельности является лидером в рамках выполняемого им задания [118], он также выступает лидером во взаимоотношениях с внутренними и внешними участниками командного процесса, связанного с решением конкретной проблемы (задачи) [119]. Более высокие результаты деятельности лидера и его команды, по мнению исследователей Ян. Мультифейт, М. Кости [129], обуславливаются взаимоотношениями, которые характеризуются преданностью и сопричастностью всех участников командного процесса общим целям и задачам; гордостью за команду и лояльностью к ней; соблюдением этики; удовлетворенностью работой; компетенцией и продолжающимся развитием; доверительностью отношений, вовлеченностью и воодушевлением.

Основываясь на исследованиях этих учёных, мы пришли к выводу, что если все или большинство участников команды разделяют и поддерживают эти качества и считают их коллективными ценностями, то такой команде свойственна организационная (корпоративная) культура, которую можно, во-первых, отнести к позитивной по отношению к клиентам, сотрудникам, акционерам, обществу, а следовательно, и к возможным результатам [121]. Этот вывод сделан нами в соответствии с концепцией учёного Р.К. Куинн [97, стр.53]. Сравнительный анализ позитивной и традиционной компании приводится в Приложении 12, во-вторых, охарактеризовать как синергетическую, усиливающую общий результат от сложения двух и более индивидуальных сил, действий. Такая культура ориентирована на выдающиеся результаты [Гэри Келлер, Джей Попазан [76]; в-третьих, с полным правом можно рассматривать ее как открытую обучающуюся. Объясняется это тем, что представленные выше качества взаимодействия имеют свойство быть открытыми и раскрывающимися в процессе совместной деятельности. Подчеркнем, что доверие, поддержка, взаимопонимание не приходят сами по себе в команду, не преподносятся лидером в дар, не возникают сами по себе. Они являются результатом взаимного обучения участников команды и лидера по формированию совместного определенного отношения к целям, задачам команды, предстоящим изменениям, клиентам, стратегиям, рискам, успеху, неудачам, конкурентам. Культура высоких достижений создается, «выращивается» и проявляется как совместные навыки и совместные ценности. [Известная классическая модель «7-С»]; Том Питерс; Роберт Уотермен] [138]. Рассматриваемые характеристики такого коллективного опыта и навыков, необходимые для достижения высокой

результативности, по сути, носят ментальный, эмоциональный и духовный характер. Рассматриваются Ст. Кови как «Восьмой навык» [184]. Благодаря им, в соответствующей культурной среде каждый сотрудник, обладая своей ключевой компетенцией для выполнения определенного трудового задания и достижения высокого индивидуального результата, выходит за пределы своей компетенции и своей зоны комфорта. Он реализует приобретенный в совместной деятельности опыт и потенциал взаимодополнения, взаимоподдержки и доверия, что, как нам представляется, служит основой сплоченности и высокой командной результативности.

Далее подчеркнем, что анализируемые качества лидера и его последователей, в свою очередь, формируются и воплощаются в командном лидерстве и культуре, ориентированных на результативность, посредством непрерывных изменений и совершенствования. В этом контексте, будем придерживаться типов организационной культуры, предложенной Кэмпбелл Д. [73, стр.115-117]. Например, сотрудники в высокопроизводительных командах с «разведывательной» культурой настроены на нововведения, воплощают их, преодолевая страх и риск, которые, как известно, присущи любым изменениям. В отличие от них, в командах с «реактивной» культурой, участники команды стремятся получить результат за счёт копирования уже состоявшихся новинок у конкурентов. «Аналитический» тип культуры в одних обстоятельствах проявляет себя как консервативная культура, а в других лидер и его команда могут проявлять гибкость и адаптивность, что позитивно сказывается на результатах деятельности команды. В рассматриваемой классификации присутствует и «оборонная культура».

Взаимоотношения людей в команде с такой корпоративной культурой характеризуются защитным поведением. Как правило, они осторожно относятся к переменам, к рискам, связанным с различного рода преобразованиям, что, безусловно, затрудняет получать впечатляющие результаты. В целом можно сделать вывод о том, что если руководитель принимает решение об изменениях в организации (команде), то для достижения желаемых результатов необходимо преодолеть встречные сопротивления новому со стороны сотрудников, обусловленные неопределенностью предстоящих перемен. В этой связи подчеркнём, что в отличие от изменений в технико-технологических системах, в корпоративных культурах перемены происходят медленнее. Для получения искомого результата лидеру необходимо создавать культурный «фундамент» – командное лидерство, основываясь на том, что «...один в поле не воин». Другими словами, достижение желаемых результатов обуславливается способностью и управленческой компетентностью сформировать культуру взаимоотношений лидера и участников команды, соответствующую командному лидерству, по принципу «мы все одна команда».

Ключевой характеристикой командного лидерства является способность «создавать» лидеров, раскрывать потенциал лидерства в сотрудниках, составляющих команды, на всех уровнях системы управления, что возможно на ценностной или культурной основе.

Далее рассмотрим значение многоуровневого (иерархического) командного лидерства с присущими всем участникам команды едиными ценностями (культуры), относящимся к качеству как к результату своей деятельности. Качество – ключевой фактор, который влияет на результативность компании. Главная задача организационной культуры (командного лидерства) – это интеграция усилий и действий лидера и всех участников команды на достижение требуемого высокого качества. Многие учёные и специалисты-практики дают различные определения понятия «качество». Это говорит о том, что качество – это сложное и комплексное явление. Выделение какого-то одного и руководсто им не позволит сделать обоснованные выводы относительно выбора построения команд. Представим ряд концепций, предложенных знаменитыми учёными в этой области, и будем на них основываться в своих дальнейших выводах. Их исследования составили научную базу тотального управления качеством («Total Quality management» – TQM). Эдвард Деминг определяет качество как то, к чему необходимо стремиться, удовлетворяя нужды потребителей. При этом успешный путь к результату посредством достижения всеобщего (тотального) качества определяется функционированием системы, в которой каждый работник работает вместе со всеми, достигая общей цели. Тем самым, этим известным в мире ученым подчеркивается командное лидерство как сущностный компонент системы тотального качества. Улучшение качества достигается за счёт сокращения сбоев в производственном процессе путём осуществления статистического контроля [59]. Джозеф Джуран [8] предложил комплексный подход с позиции общего менеджмента, считая, что 20% проблем, связанных с качеством, зависит от группы работников (команды). Он рекомендовал применять действия по улучшению качества комплексно, путём обоснования цели и способов её достижения, определяя ответственность и поощрение каждого за достигнутые общие результаты. Качество рассматривалось как соответствие тому, для чего товар/услуга предназначается. Арман Файгенбаум [73] подчёркивал важность участия каждого работника в борьбе за качество. Это отвечает системному командному подходу. В части достижения командного результата он считал, что расходы связанные с превентивными мерами контроля за качеством, окупятся, так как снизятся затраты, связанные с необходимостью доработки некачественной продукции. Оуклен Дж. определяет качество как удовлетворение запросов потребителей. Ученый предложил модель готовности компании к достижению высокого качества, включающую команды;

открытые доверительные коммуникации – культуры; системы (стандарты качества); инструменты измерения качества [73].

Филипп Кросби обосновал этапы (14) улучшения качества и достижения соответствия продукции требованиям не посредством контроля, а принятием упреждающих мер. Таким образом, отвергался статистический подход. Предусматривалось, что качество достигается, если имеет место «нулевой дефект», и это требование распространяется на всех участников, увязывая их в единую команду, что и определяет конечный результат [94].

Каору Ишикава [94]. В отличие от других исследователей, Ф. Кросби, например, провозглашал важность статистических методов контроля качества. Контроль, по его мнению, должен осуществляться на всех уровнях компании, включая необходимые элементы (7) качества. Взаимосвязь этапов и элементов предполагала взаимодействие всех работников в командном процессе контроля улучшения качества [78]. Том Питерс [138, стр.115] в достижении качества как результата работы организации акцентирует внимание на соответствии качества товара и услуг предпочтениям потребителей. При этом ученый считает, что каждый должен быть подготовлен к оценке качества. Предложил создавать кроссфункциональные команды, по сути межфункциональные, в рамках которых должны формироваться новые идеи, связанные с улучшением качества на основе организационных преобразований. Таким образом, изучая труды известных в мире учёных, основателей науки менеджмента качества и её практической версии (TQM), в настоящем исследовании мы приходим к выводу: достижением качества как конечного результата деятельности любой организации и его ключевым фактором является участие всех сотрудников в этом процессе в рамках команд с соответствующей культурой командного лидерства высокой результативности.

Органичное взаимодействие качества, нововведений, преобразований и достижения результата на командной основе и лидерстве, в том числе межфункционального, демонстрирует миру японский менеджмент. В бизнес-организациях создана культура или философия командного качества. Она сводится к постоянному и непрерывному улучшению качества. Известный ученый К. Омае считает, что при такой культуре работник выполняет одновременно две задачи: создает продукт/услугу и тут же ее улучшает. Этот подход получил название «Кайдзён» [98, 112, 137]. Его применение взаимосвязано с TQM. В организациях типа «Кайдзён» отношение к качеству окончательно смещается с выборочного контроля готовой продукции к предупреждению дефектов. Определяющим фактором данного подхода выступает совместное обучение работников способам выявления проблем качества и их решения посредством кружков или команд качества, а

также реализация ментального потенциала японского человека, связанного с бережливостью [128, стр.31-36]. Бережливость как часть японской культуры проникла не только в деловую Японию. В соединении с методом «шесть сигм», реализуемом в западных странах, появился метод «Бережливое производство + шесть сигм». Подчеркнём, что результативность его использования также определяется командным лидерством или культурным (ценностным) взаимодействием лидера и его команды на всех уровнях организации и в соответствии со стратегией тотального качества.

Мы обращаемся в своем исследовании к данному методу, поскольку по оценке известного учёного в этой области М. Джордж [61, 27-29] этот комбинированный метод остается актуальным для любого сектора и сферы бизнеса – от машиностроения, производства авиационных двигателей до гостиничных услуг и розничной торговли. И несмотря на то, что метод первоначально нашёл свое воплощение в крупных машиностроительных компаниях, в настоящее время он успешно применяется в США и европейских странах на предприятиях среднего и малого бизнеса. В этой связи мы считаем, что понимание сути данного подхода и его применение на предприятиях, функционирующих в Республике Молдова, будет ориентировать их на кратное увеличение результатов (прибыльности, рыночной доли) за счет удовлетворения потребностей клиентов и одновременно с этим будет способствовать снижению издержек по всей стоимостной цепочке компании (концепция М. Портера). Достижение результатов компаниями «6-S» становится возможным благодаря тому, что их бизнес строится по принципу предотвращения дефектов, успешная реализация которого также достигается при условии командной деятельности.

Подчеркнем: дефекты – это все, что не позволяет удовлетворить ожидания и требования клиентов. Суть метода сводится, во-первых, к организации постоянного мониторинга всех видов деятельности в рамках идентифицированных на предприятиях бизнес-процессов. Во-вторых, к использованию методов математической статистики, позволяющей оценить, что тот или иной товар/услуга не содержит дефектов. Уточним: «Sigma» – буква греческого алфавита, которой в статистике обозначается отклонение от заданной величины по повышению качества и снижению издержек. Специалисты подчеркивают, что построенные по данной методологии стратегии и программы позволяют компаниям добиться тотального качества и снижения издержек по всей стоимостной цепочке и, что важно, это позволяет увязать качество с результирующими показателями. Отметим, что значение этого метода для отечественных предприятий обосновывается и в исследованиях молдавских авторов, например С. Мамадова [113]. Продукция/услуги, выпускаемые на уровне «6 сигм + бережливое производство» – практически без дефектов (3-4 дефекта на миллион возможных). Опыт компаний,

использующих данный метод, показывает, что при таком числе дефектов снижение издержек с соответствующим повышением качества в % к выручке от реализации достигает 20%. Каждое снижение значения «Sigma» обуславливает возможность увеличения дохода предприятия на 10% [61, 73]. Важная часть стратегии, программ и проектов «6-S» составляет метод эталонных стратегий (бенч-маркинг). Он позволяет измерить процесс по параметрам отклонений в сравнении с эталонными показателями. В оригинальной версии лидеры, обеспечивающие такие результаты, – это лидеры, обладающие «чёрными поясами», прошедшие подготовку и обучение по программе «6-S». Ключевая компетенция таких лидеров заключается в формировании знаний и навыков у сотрудников (членов команды), необходимых для определения процессов, обладающих потенциалом качества и оказывающих прямое влияние на результаты бизнеса. Отметим, что ключевые этапы осуществления проектов «6-S» по оценке специалистов следующие: идентификация процессов (понимания и осознание важности обучения сотрудников идентифицировать процессы бизнеса, имеющие потенциал улучшения качества); обоснование параметров (анализ, изменение параметров соответствующих новому уровню качества); оптимизация (совершенствование, контроль, улучшения прорывного типа); институализация перемен (преобразования бизнеса на повседневном уровне на основе метода «6-S»).

Командный аспект реализации стратегий качества в компаниях «6-S» проявляется в выборе лидеров, идентифицирующих процессы по улучшению качества. В целом преобразования по методологии «6-S» затрагивают не только уровень процессов. Он реализуется на всех уровнях иерархии, включая корпоративный. Наряду с вертикальной организацией осуществления стратегий «6-S», в контексте корпоративной стратегии, по нашему мнению, необходимо усиливать горизонтальную стратегию его организации. Она проявляется в интеграции всех участников, занятых во всех функциональных подсистемах бизнес-процессов и их фокусирования на результатах качества посредством создания межфункциональных команд. Важность и актуальность рассматриваемых преобразований связано с тем, что ключевое значение командного лидерства для достижения тотального качества и соответствующих результирующих показателей, нашло общее признание в деловом мире.

В этом плане отметим премии Деминга (Япония), Болдриджа (США) и Европейскую награду за качество, учрежденную Европейским фондом менеджмента качества (ЕФМК). Премию ВЕМ (Business Excellence Model) присуждают за деловое совершенство и за отличие в бизнесе. Данная премия, как модель критериев для оценки достижений компании, предполагает структурный подход, состоящий из факторов или критериев. По

ним определяются результаты организационных преобразований, связанных с улучшением качества, в том числе за счёт развития лидерства и командной деятельности.

Посредством ЕФМК в компании диагностируются те участки, в которых необходимо улучшение для повышения качества и общих результатов организации. Потенциально важные направления следующие: руководство; управление персоналом; политика и стратегия фирмы; операции; ресурсы; удовлетворение потребностей сотрудников и клиентов; социальная ответственность. Обобщая представленные выше положения, можно сделать вывод, касающийся работы и отечественных организаций в контексте TQM. Деятельность по улучшению качества должна осуществляться при непосредственном участии высшего исполнительного руководителя и его команды (корпоративный уровень); лидерских команд на среднем и операционном уровнях; стратегии, программ, планов и проектов по TQM. Они увязываются как по иерархическим уровням, так и по горизонтали, основываясь на развитии процессного управления и создания, почеркнем, межфункциональных или кроссфункциональных команд оценки обязательств участников и поощрения по всем звеньям стоимостной цепочки с учётом ожиданий и потребностей внешних и внутренних потребителей качества; приверженностью всех командных участников предупредительным мерам, недопускающим появление некачественной продукции/услуг; поощрением подхода, обеспечивающего качество с первого предъявления; культивированием ответственности каждого участника (сотрудника) за обеспечение качества в системе командной ответственности. То же относится и к поощрению командного обучения, способствующего выполнению задач по непрерывному улучшению качества в соответствии с международными стандартами (ISO).

Таким образом, командное лидерство, мы подчеркиваем это в статье [117], может успешно реализовываться при условии, что лидер и его последователи (команда) будут «заряжены» на качество, на результат. Другими словами, достижение высоких результатов, то есть качество, должно быть общей совместной ценностью – культурой взаимоотношений лидера и участников его команды, в свою очередь, являющимся результатом обучающейся корпоративной культуры. По мнению авторитетных в этой области знаний американских ученых Нил Доши и Лидси Макгрегор [62], результативное сотрудничество лидеров, участников команд и организации в целом можно создавать посредством сбалансированности их ценностей. На основе двадцатилетнего опыта изучения столетнего наследия науки менеджмента, они предложили концепцию абсолютной мотивации – (Total motivation) [62, стр.15-20].

Успешное командное лидерство имеет место тогда, когда культура их взаимоотношений – лидера и членов его команды сконцентрированы на результат посредством

абсолютной мотивации. Авторы испытали этот подход во многих мировых компаниях от – обеих Америк и Ближнего Востока до Азии и сделали вывод о том, как построить абсолютную мотивацию людей в команде с ориентацией на результат. Метод основывается на шести мотивах. Мотив – то чем руководствуются люди при выполнении своей работы для достижения желаемого результата. Первые три из них: прямые. К ним относятся мотив выбора (игры); оценки; самоактуализации. Они заключается в том, что сотрудник продолжает трудиться над своим рабочим заданием, на своем рабочем месте, и в данной организации, потому что работа ему нравится. Мотив цели также высоко оценивает ученый Макки Дж. [111]. Мотив объясняется тем, что человек продолжает работать, если работа направлена на достижение важной для него цели. Мотив самореализации проявляется в том, что работник выполняет свою работу потому, что она позволяет ему реализоваться, осуществить мечты, показать свои лучшие личные деловые и профессиональные качества.

К косвенным мотивам авторы рассматриваемой нами концепции, абсолютной мотивации отнесли следующие: мотив экономического давления. Он заключается в том, что сотрудник будет продолжать трудиться на данном предприятии и в данной должности (рабочем месте), опасаясь остаться без финансовых средств к существованию; мотив, связанный с эмоциональным напряжением. Он проявляется следующим образом: сотрудник продолжает работу, поскольку его уход связан со страхом и риском не найти другое предприятие как объект приложения своих способностей, или он таким своим решением может огорчить своих близких людей; мотив инерции связан с тем, что у сотрудника нет серьезных причин оставаться и продолжать работать в данной организации. В соответствии с рассматриваемым подходом, участники опроса оценивают свое отношение к представленным выше вопросам по шкале от совершенно не согласен до совершенно согласен в интервале от 1 до 6.

Для определения показателя абсолютной мотивации, оценки ответов каждого вопроса умножаются на коэффициенты. Чем ближе мотив к самой работе (сотруднику нравится эта работа, это его свободный выбор), тем мотив сильнее и коэффициент отражает такую зависимость. Так, мотив «нравится работа» более значимый, чем мотив цели, а мотив цели весомее мотива самореализации. Значение коэффициентов выведены авторами данной концепции Нил Доши и Линдси Мак Грегор [62] на основе проведенных ими опросов более тысячи сотрудников самых разных организаций в различных странах. Это делает показатель абсолютной мотивации весьма точным. От полученной суммы значений первых трех прямых мотивов вычитается сумма значений трех косвенных.

Показатель абсолютной мотивации каждого сотрудника в команде и значение данного показателя по команде или организации в целом показывает, насколько мотивирована команда и каждый ее участник на качество и результат. Чем выше его значение, тем сильнее и эффективнее команды и лидерство, тем более выдающихся результатов они могут достичь. В рамках концепции абсолютной мотивации выделяют следующие архитипы лидеров, например, «услуга за услугу». Этот стиль лидерства характеризуется высокой степенью использования косвенных мотивов, а следовательно отсутствием или низким уровнем абсолютной мотивации в команде. Это относится и к такому типу поведения лидера, который все пускает на самотек.

Лидерство «энтузиаста» и «лесного пожарника» в этой модели отмечаются как лидерство, которое характеризуется высоким уровнем применения прямых мотивов, наряду с учетом влияния на результат косвенных. При таких лидерах команды иницируют нововведения, нацелены на результат и достижение более высоких результирующих показателей всей организации [62, стр.115-120]. Работая с компаниями из списка «Forbs 500» в течение 20 лет, авторы абсолютной мотивации утверждают, что даже легендарные компании в случае проблем с абсолютной мотивацией сотрудников испытывали проблемы с результативностью компании. Производительность даже самых талантливых сотрудников в них снижалась по этой причине до 50%, что негативно сказывалось и на общих корпоративных результатах [62, стр.127].

Исследования крупнейшей компании Naugroup [50, стр. 153-155] выявили как общую, следующую закономерность: наличие мотивированного персонала, сфокусированного на результативность обуславливает увеличение доходов компании в 2,5 раза и выше, текучесть кадров сокращается на 40%, прирост производительности сотрудников увеличивается от 10 до 50%, удовлетворенность клиентов возрастает на 71-89%. Подчеркнем, что эксперты «Нау group» объясняют это фактором «Angagement». Он рассматривается как приверженность сотрудников организации, желанием рекомендовать её друзьям и семье, гордостью за работу в ней, вовлеченностью, намерением быть частью компании, желанием достигать цели и идти вперед вместе с организацией и выполнять задачи не только в рамках должностной инструкции. Этой концепцией объясняется и наличие в организации условий для того, чтобы ее сотрудники могли быть более продуктивными. Для этого они должны иметь возможность использовать необходимые и правильные для работы инструменты, информацию, технологии, оборудование, бюджет и иметь всестороннюю поддержку со стороны лидера и других участников команды [50, стр.153-157].

Взаимосвязь лидерства и абсолютной мотивации также объясняется тем, что абсолютная мотивация как выбор человека относительно своей деятельности, который он

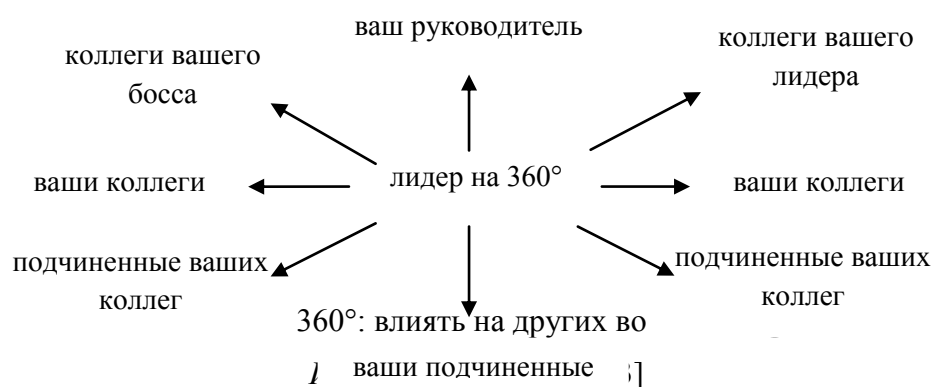
более всего хотел бы заниматься, связан с природой лидерства. Она заключается в том, что лидер воздействует на сотрудников посредством непринудительных, неформальных способов влияния. Поэтому лидер и его команда представляют собой командное лидерство, в котором каждый ощущает себя лидером, как утверждает Ст. Кови [84, стр.115], имеет свой голос. Это голос-свободный выбор поведения и деятельности человека в команде реализуется посредством не слабых, а сильных сторон человека. Уточним, что он осуществляется посредством таких качеств как ментальные, духовные, интеллектуальные, физические. Фокус оценки смещается со слабостей на многогранные особенности сильных сторон сотрудников. По данным известного исследователя М. Бакингом [32], институтом Гэллага было опрошено 198000 человек, работающих в 7939 подразделениях из 36 компаний в мире. Им был задан один вопрос: имеете ли вы возможность заниматься каждый день на работе тем, что у вас выходит лучше всего? Сотрудники, ответившие на этот вопрос «совершенно согласен», в 50% случаев работали с низкой текучестью кадров, в более эффективных подразделениях, то есть в подразделениях с более высоким уровнем потребительской удовлетворенности (44%).

Вывод: компании и лидеры, которые способны задействовать сильные стороны сотрудников являются более продуктивными. Это подтверждают исследования 7,1 млн. человек из 101 компании, расположенных в 63 странах. Их попросили выразить свое мнение об этом. Результаты опроса показали, что всего 20% сотрудников из крупных и успешных компаний в мире считают, что каждый день могут и способны задействовать свои сильные качества [32]. Мы разделяем позицию специалистов, которые считают, что для того чтобы увеличивать рост и прибыльность, лидерам необходимо создавать условия для реализации сильных сторон своих сотрудников. Увеличивая кратно «мощность» человеческого ресурса за счет реализации сильных качеств, кратно возрастают и результаты работы предприятия (результаты опроса института Гэллага 80000 менеджеров и сотрудников).

Эффективных лидеров в мире объединяет способность влиять на людей, основываясь на их сильных сторонах. Как организовать и осуществить такое командное лидерство? Эксперты предлагают 34 темы – модели человеческих талантов, в различных комбинациях, их оценку посредством тестирования, и на этой основе предлагают осуществлять выбор методов построения команды (организации). Подчеркнем, на основе сильных сторон. Выделим среди них следующие: достижения, катализатор, приспособляемость, аналитик, организатор, распорядитель, коммуникатор, взаимосвязанность, контекст, максимизатор и др. [32, стр.67-130]. Для того чтобы в полном объеме задействовать потенциал лидерства и командной деятельности в компании и получить максимальный

командный результат менеджеров, нам представляется важным исходить из того, что необходимо поощрять реализацию лидерских качеств не только сотрудников, занимающих руководящие должности высшего звена управления, но сотрудников занятых на средних и операционных уровнях. Научной основой такого вывода в нашем исследовании, мы считаем является концепция известного в мире исследователя вопросов лидерства и власти Максвелл, Дж [109, 110]. Концепция «Лидерство на 360°» (см., рис. 2, 4). Особенно важное значение автор придает представителям среднего звена, считая, что именно на этом уровне относительно реализации лидерства и команд сформировались предубеждения или мифы (стереотипы), которые необходимо преодолевать, чтобы быть лидерами на 360°. Мы разделяем эту точку зрения и считаем ее актуальной для отечественных предприятий в Республики Молдова [117, 121]. Например, мифы о том, что невозможно лидировать, если не занимать руководящую должность; невозможно раскрыть свой потенциал не занимая высшую ступеньку управления; только добравшись до вершины иерархической лестницы, можно быть ничем ограниченным [109, стр.7-25].

Далее отметим, что в соответствии с концепцией сбалансированной системы показателей результативность компании определяется как финансовыми составляющими (например, финансовыми коэффициентами, так и показателями характеризующими состояние и уровень развития лидерства и взаимодействия людей в коллективе, уровнем развития организационной культуры. Это означает, что необходимо обращаться к ментальным, духовным и интеллектуальным качеством человека в команде и в организации.



Для определения взаимосвязи этих составляющих в системе СПП нами было предпринято исследование на ряде предприятий, функционирующих в Республике Молдова. Исследование состояло в социологическом опросе менеджеров и сотрудников девяти предприятий и осуществлялось посредством наблюдения, анкетирования и устного интервьюирования работников предприятий, указанных ниже в таблице. Методические положения исследования (инструментарий-анкеты, вопросники) и систематизация результатов представлены в приложениях [13, 14, 15]. Общая выборка по ним составила 153 человека. Среди них – менеджеры и сотрудники высшего, среднего и низшего звеньев

управления, составивших не менее 10% из общего числа занятых на каждом из перечисленных выше уровней менеджмента. Данные приводятся в таблице 2.1.

Таблица 2.1. 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. Sigmatur-Com, международные перевозки	12	16	11	10
9. Autocurat, SRL ремонт машин (запчасти)	5	17	7	14

Источник: составлено автором.

Из общего числа обследованных сотрудников женщины составляют 57,04%, мужчины – 42,96%. Распределение респондентов по уровню образования представлено на рисунке 2.5 (приложение 14, 15, вопрос 3).

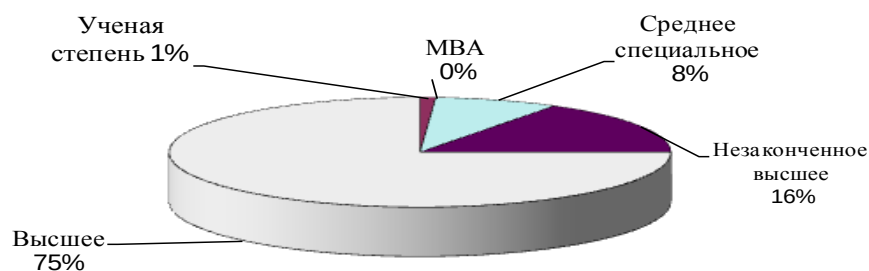


Рис. 2.5. Характеристика выборки по уровню образования, в % к числу респондентов

Источник: составлено автором

Наибольшее число лиц – 115 человек – это лица с высшим образованием. Кроме того, отметим, что высший уровень менеджмента составляют руководители с высшим образованием. Среди менеджеров и специалистов среднего уровня лица, с высшим образованием составляют 86,90%, руководителей и сотрудников низшего уровня

менеджмента с высшим образованием – 55,93%. Характеристика выборки по возрасту представлена на рисунке 2.6 (приложение 14, 15, вопрос 2).

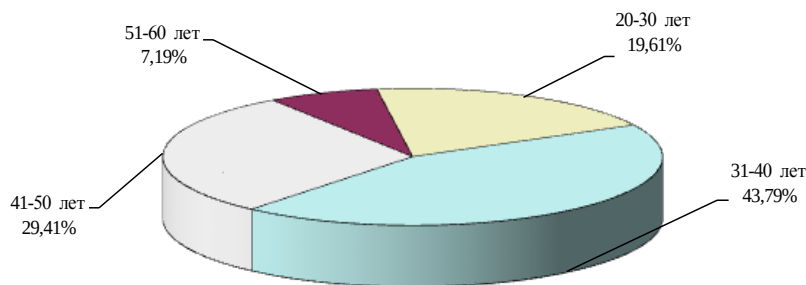


Рис. 2.6. Характеристика выборки по возрасту в % к числу опрошенных
Источник: составлено автором

Наиболее многочисленная группа (43,79%) – это руководители и специалисты в возрасте 31-40 лет, далее – 29,41% составляют работники в возрасте 41-50 лет, около 20% в выборке обследованных предприятий составляют молодые люди от 20 до 30 лет. Таким образом, обоснованная с позиций различных количественных и качественных характеристик – возраст, гендер, образование, уровни менеджмента, обследованная совокупность работников изучаемых предприятий позволила получить достаточно полное представление о сложившихся на них командных процессах и уровне командной деятельности. Обосновываемый такой подход к исследованию также способствовал получению взвешенных оценок сотрудников, наиболее полно отражающих эволюцию и возможности совершенствования организаций на основе лидерства на командной основе. Так, в обследованных организациях около 73% респондентов отметили, что отделам и службам, в которых они работают, в большей степени свойственна групповая (командная) организация (приложение 14, вопрос 10). На наш взгляд, такое понимание респондентов увязывается с командами, являющимися частью действующих на предприятиях организационных структур. По результатам исследования 70,71% из них как раз и являются руководителями таких формальных коллективных образований (приложение 3, вопрос 6). О численности формальных команд по ответам менеджеров свидетельствуют данные рисунка 2.7 (приложение 14, 15, вопрос 7).

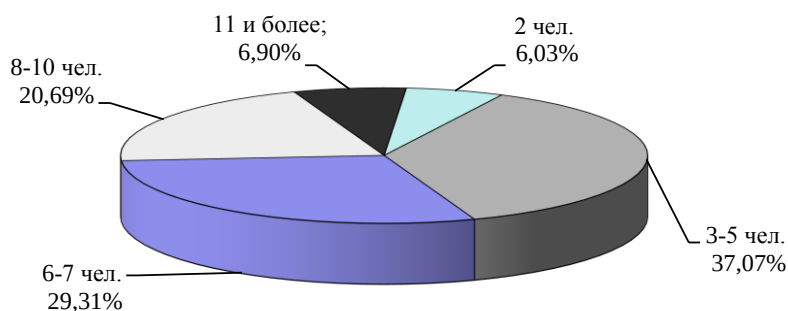


Рис. 2.7. Численность формальных команд в % к числу респондентов

Источник: составлено автором

В соответствии с принятым в настоящей работе (СПП), подходом сбалансированной системы показателей, определялись показатели характеризующие уровни развития лидерства и командных взаимодействий в них с позиций поведенческих и ментальных качеств участников команд. Они представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Поведенческие и ментальные характеристики участников команд относительно запросов клиентов (операционная деятельность производственных, торговых и сервисных предприятий), в % к числу опрошенных

Приоритеты клиентов при выборе товара/услуги	Реакция лидеров и сотрудников предприятий на запросы клиентов	Результаты опроса: число респондентов, с позитивной реакцией, в % к общей выборке предприятия		
		производственные	торговые	сервисные
1. Высокое качество	Включение качества в трудовые, сервисные, информационные, финансовые, экономические процессы, и на рабочем месте (должности)	31,5	29,7	33,7
2. Низкие (доступные цены)	Поиск возможностей, альтернативы снижения издержек по всей стоимостной цепочке, по основной и вспомогательной деятельности	17,6	24,0	23,5
3. Быстрая доставка	Короткий цикл выполнения работ/заказа	19,1	31,5	24,2
4. Надёжность продукции/услуг	Встраивание надежности в производственные и сервисные операции	27,5	23,7	29,1
5. Лучшие конструктивные решения	Нововведения в технике, технологии, новые комплектующие	30,4	38,3	33,5
6. Оптимизация эксплуатационных затрат	– // –	21,7	22,7	25,8
7. Расширение линейки товаров/услуг	Изучение запросов клиентов, новые гибкие предложения по ценам, объемам, срокам, быстрая реакция на изменения	29,0	33,2	31,6

Источник: составлено автором (приложение 14, 15)

Уровень значений, представленных показателей свидетельствует о том, что ментальные и поведенческие характеристики сотрудников всех 3-х групп предприятий пока

не в полной мере способствуют пониманию запросов, ожиданий и приоритетов клиентов. Это, безусловно, сказывается и на результирующих показателях работы предприятия в целом, по которым в соответствии с принятой методологией СПП оценивается уровень командного лидерства в клиентской сфере. Далее в таблице (см. приложение 16), в соответствии с концепцией СПП, представлен ряд ключевых показателей, характеризующих финансовое положение, деловую активность и платежеспособность, складывающиеся на исследуемых предприятиях.

Так, 2013-2017 годы значение коэффициента автономии или самофинансирования активов на ряде предприятий «Viorica» SA, «Eralit» SA, «Floare-Carpet», «Sigmatur Com» SA имеет положительную динамику и колеблется от 0,75 до 0,87, что при максимальном значении данного коэффициента, равном единице, подчеркнем, что он находится на достаточно хорошем уровне и характеризует то, что не менее половины стоимости имущества названных предприятий за анализируемый период финансируется за счет собственного капитала. В то же время в 2017 году, по сравнению с 2013 годом, наблюдается его снижение практически у всех анализируемых организаций.

Коэффициент деловой активности или возвратности активов (как отношение объема продаж к среднегодовой стоимости активов), на данных предприятиях колеблется от 1,81 до 1,87 (при нормативном его значении больше единицы). Значение этого показателя характеризует достаточно хороший уровень оборачиваемости активов на предприятиях за 2013-2016 годы. Данный показатель служит хорошим индикатором средств предприятия на приобретение активов с позиций достижения основной цели – расширения рынка и получения прибыли. Некоторое снижение значений рассматриваемого показателя намечилось в 2017 году по сравнению с соответствующим периодом предыдущим годом.

Такая же динамика складывается и с показателем рентабельности продаж. На ряде предприятий его значение изменяется от 25,32 до 25,49 (при нормативном значении не менее 20%). За 2013-2017 годы большая часть предприятий способна была получить прибыль от коммерческой деятельности. Менее благоприятные условия хозяйствования наметились в 2017 году по сравнению с соответствующим периодом 2016 года. Значение этого показателя у некоторых анализируемых организаций ниже 20%.

Значение показателя рентабельности активов (как отношение прибыли до налогообложения ко всем активам), выражающий эффективность использования как собственного, так и заемного капитала за 2013-2017 годы практически на всех анализируемых предприятиях ниже нормативного уровня (10%). Это неблагоприятно характеризует деятельность предприятий. Тем не менее, наблюдается некоторая позитивная динамика данного показателя по оценке к предыдущему году.

Коэффициент абсолютной ликвидности. Многие из анализируемых предприятий в 2013-2017 годы на каждый лей краткосрочных обязательств не располагали наличными средствами в размере минимально необходимом – 20-25 банов.

Представленный выше анализ составляющих СПП показывают, что предприятия смогут получать более высокие результаты, деятельности, соединяя усилия, действия и стратегии по управлению как финансовыми, так и человеческими ресурсами. Для достижения результативности посредством обеспечения тотального качества и с позиций сбалансированной системы показателей, обратимся к человеческой составляющей СПП.

При этом, по-нашему мнению, важно последовательно исходить из того, что человеческие ресурсы, люди создают для компании ценность, а не сам по себе бизнес. Признавая это положение, тем не менее, в практике, например, исследуемых нами предприятий руководители подразделений по работе с персоналом (отделов, служб), пока не являются стратегическими партнерами главного руководителя, не входят команду „высшей лиги”, в отличие от финансового, маркетингового, операционных директоров.

Нам представляется, что данное подразделение может вносить больший вклад в создание корпоративной ценности, дополняя своим участием команду высшего менеджмента. Это объясняется тем, что наряду с традиционной деятельностью, менеджмент человеческих ресурсов должен открывать, находить и возвращать таланты, и помогать создавать из них лидерские команды. Поскольку речь идет о потенциале, постольку такое направление деятельности по сути является стратегическим. В контексте определения потенциала, сотрудников, задача состоит в прогнозировании точки их развития и траектории движения на два-три года в перспективе.

Кроме того, причиной, по которой функции управления человеческим потенциалом должен быть присвоен стратегический приоритет, является изменение содержания её деятельности. Это связано с необходимостью определения не только степени профессиональной пригодности работника к той или иной должности, но и выявления его личностных, социальных, лидерских качества на предмет совместного инновационного предпринимательства и командного лидерства. Этому отвечает диверсификация методов их формирования и обучения, в том числе за счет активизации коучинга.

2.4. Выводы по второй главе

1. Исследуя вопросы развития командных процессов в бизнес-организациях в условиях перемен, мы пришли к выводу: их формирование и функционирование компаний на командной основе приобретает все более важное значение и становится определяющим фактором достижения конкурентоспособности бизнеса, особенно, в

условиях возрастающей конкуренции и кризисов. Это предполагает изучение и углубление исследований, связанных с командообразованием.

2. Создание результативных команд в бизнес-организациях широко и активно обсуждается в литературе по менеджменту. Многие исследователи, на наш взгляд, справедливо считают, что командная организация бизнеса позволяет добиться впечатляющих результатов. В настоящей работе мы также сделали вывод, что использование командных принципов деятельности является мощным фактором, способствующим росту производительности, улучшению качества продукции/услуг, снижению непроизводительных расходов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников работой, а клиентов приобретаемой продукцией.

3. 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, как мы считаем, не только со стороны углубления теоретических исследований, но и со стороны практических менеджеров.

4. По мере смещения акцента с индивидуальной организации работ и ответственности на командную мы сделали вывод, что менеджерам групп и подразделений в организациях, следует уметь определять, и разрешать проблемы все более опираясь на системное понимание взаимосвязи изменений внешней среды с сущностью, и значением команд и командных процессов в целом. В этом контексте в работе проанализированы различные типы и характеристики команд. Их суть и значение сводится к тому, что команды становятся структурообразующим элементом предприятия.

5. На основе сравнительного анализа различных видов команд, в работе обоснован вывод, что межфункциональные или кроссфункциональные команды являются актуальными и для исследуемых предприятий. В них заложен потенциал командного лидерства.

6. Рассматривая построение межфункциональных команд по принципу командного лидерства, в работе сформулирован вывод о необходимости командообразования на стратегической основе и во взаимосвязи с развитием корпоративной культуры высокой результативности.

3. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОМПАНИЙ НА ПРИНЦИПАХ КУЛЬТУРЫ ЛИДЕРСКОГО ТИПА И КОМАНДНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

3.1. Преодоление сопротивлений переменам со стороны сотрудников: значение этических и эмоциональных аспектов взаимоотношений в команде

Возникновение сопротивления новшеству 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 осуществлять политику, ориентированную на достижение главных командных (корпоративных) целей; определять типы и источники власти, способствующие расширению властных полномочий, необходимых для реализации эффективных стратегий командных взаимодействий; использовать тактики влияния, позволяющие влиять посредством убеждения; развивать отношения с сотрудниками, основывающиеся на доверии и сотрудничестве.

Для того чтобы объяснить лидерство с позиций власти и влияния, с целью его эффективного осуществления как командного, обратимся к концепции фреймов. Понятие «фрейм» (фнгл. *fram* – рамка) означает ракурс, под которым лидер видит и воспринимает окружающий мир. Другими словами, фрейм – это взгляд лидера на организацию, который сводится к способам сбора, систематизации информации и принятия решений, в том числе посредством власти и влияния [58, стр.257].

Фрейм влияет на оценку ситуации и выбор способа действия. Различные способы использования лидером власти можно охарактеризовать с помощью шкалы следующих фреймов: структурный, человеческих ресурсов, политический, символический [57, 58].

- Структурный фрейм или взгляд лидера на команду (организацию) свойственен лидеру на его первоначальном этапе деятельности. Лидер видит организацию как структуру, состоящую из различных звеньев (отделов) и уровней. Работа сотрудников в них налаживается посредством анализа, планирования, контроля. Лидер фокусирует внимание на использовании формальной власти для достижения эффективности, и таким образом выступает как формальный лидер (менеджер). Доминирует стиль лидерства, ориентированный на задачу. Возможные угрозы связаны с расположенностью формального лидера к подавляющему индивидуализму.

- Взгляд на организацию с позиций человеческих ресурсов: В соответствии с ним лидер рассматривает компанию как семью, концентрирует внимание на людях, и поддержке, использует метод делегирования полномочий. Преобладает стиль, ориенти-

рованный на взаимоотношения. В этом лидер видит источник власти. Угроза при таком подходе к организации кроется в недостаточной сосредоточенности лидера на проблеме, задаче, целях. Отсюда возникает неэффективность лидера из-за нерешительности.

- Политический фрейм. Лидер видит организацию как источник своей власти. Для достижения цели он концентрируется на распределении ресурсов и контроле. Стиль лидерства – авторитарный. Проблемы связаны со «скатыванием» к «маккевиализму». Это явление, как известно, сводится к позиции – «цель оправдывает средство». Оно проявляется в использовании власти в личных интересах, в пользу своего ЭГО, отсутствует этический аспект взаимодействия.

- Символический взгляд на команду. Она сквозь призму символического фрейма представляется как духовное пространство. В этой связи, решение анализируемой в работе задачи по преодолению сопротивления переменам со стороны сотрудников, мы увязываем со стилем служителя. Это лидер, придерживающийся этических принципов. Влияние лидера проявляется посредством развития культуры организации, эмоционального и духовного интеллекта, реализации человеческого потенциала, сплоченности людей. Но проблемы лидера могут быть связаны с появлением комплекса «миссии».

Эффективные лидеры, зная свои сильные качества, создают команды, которые могут компенсировать те качества, которых не хватает лидеру. По сути это процесс интегрирования всех представленных выше четырех позиций (фреймов), с доминирующим значением этического стиля. Учитывая, что власть определяется как возможность человека (руководителя, например) повлиять на других людей с целью достижения желаемых результатов, власть и влияние часто рассматриваются как синонимы. По нашему мнению их понимание способствует их успешному использованию.

В зависимости от ситуации следует учитывать и их различия. Влияние – это любое воздействие, оказываемое одним человеком, руководителем, например, на ценности, установки, поведение другого или нескольких сотрудников, составляющих группу. Власть выступает потенциальной причиной изменения поведения людей (человека). Власть воздействует стремительно, но не соблюдая этические ценности её также можно быстро потерять [54, 130].

Власть и влияние принадлежат не только лидеру, потому что они являются результатом взаимодействия лидера с сотрудниками. На этом взаимодействии также сказывается особенность ситуации или контекста, в которых реализуются власть и влияние. Более того, сотрудники или подчиненные способны влиять на поведение своего лидера (концепция атрибуции). Взаимодействие и взаимозависимость этих двух сторон –

лидера и его сотрудников в команде или в организации в целом, можно пояснить с помощью баланса власти (см. рис. 3.1). Его достижение способствует установлению доверия между двумя сторонами.

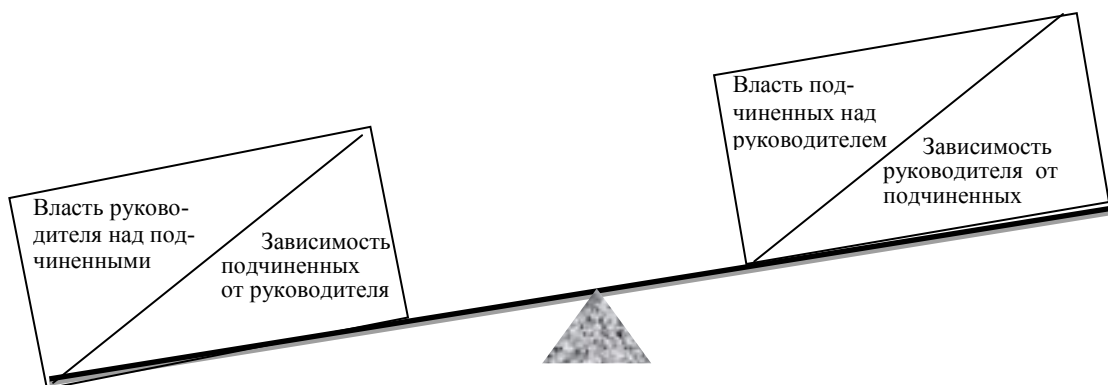


Рис. 3.1. Баланс власти руководителей и подчиненных как фактор преодоления сопротивления переменам
Источник: [116, стр. 225]

Для того чтобы сбалансировать взаимодействие и повысить свою эффективность, лидер должен хорошо понимать формы и источники власти и овладеть навыками использования различными тактиками влияния на сотрудников в команде с целью преодоления их сопротивления переменным и осуществления полномочий. *Подчеркнем, что* источником такого типа власти, как легитимная или законная, является должность. Основой *власти принуждения*, как известно, выступает предоставленное лидеру право (полномочия) наказывать сотрудника, не справившегося с заданием. *Экспертная власть* основывается на профессиональных знаниях и навыках, необходимых для выполнения заданий, порученных подчиненным. Источником референтной формы власти являются личностные характеристики лидера.

Практический аспект проблемы в том, что к личной власти относят референтную и экспертную формы. Лидеры используют различные типы власти для воздействия на сотрудников с целью достижения ими желаемых корпоративных и личных целей, но на пути их достижения сотрудники по-разному реагируют на властное влияние. Применяя различные формы власти возможны и различные виды поведения и последствия командных результатов, связанных со степенью сопротивления членов команды влиянию руководителя. Например, *подчинение*. Этот тип поведения характеризуется тем, что сотрудники выполняют распоряжения руководителя вне зависимости от того, нравятся они им или не нравятся. *Чрезмерная должностная власть* может вызвать сопротивление. Это поведение, в рамках которого работники стараются избежать выполнения инструкций и распоряжений руководителя. Если руководитель максимально опирается на должност-

ную власть, то его власть ограничивается. Одобрение проявляется в том, что сотрудники с энтузиазмом выполняют инструкции и распоряжения руководителя, поскольку разделяют его взгляды. Одобрение, безусловно, предпочтительная форма поведения по сравнению с подчинением и сопротивлением. Она в большей мере относится к личной власти [130]. Кроме того, одобрение приобретает ключевое значение в процессе организационных преобразований, соответствующих происходящим во внешней среде изменений.

Уточним: применяя различные типы властного воздействия на подчиненных для достижения корпоративных целей, эффективный лидер должен учитывать различную реакцию и поведение сотрудников на них. Так, при применении вознаграждающей, принуждающей или легитимной форм власти сотрудники выполняют распоряжения руководителя и следуют по указанному лидером направлению вне зависимости от того, считают ли они эти указания и направления действий правильными. Это поведение формулируется как подчинение. Следует заметить, что при таком взаимодействии лидера и сотрудников, последние выполняют только предписанное руководителем задание. Они не стремятся реализовывать свой личностный и профессиональный потенциал, что безусловно, это не является признаком эффективной команды.

Если лидер использует эти формы власти, в совокупности относящиеся к формальной или должностной власти, то они могут встретить 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 доминирует должностная власть, ограничивают свою эффективность и результативность. В случаях, в которых лидер во взаимодействии с сотрудниками – членами команды опирается на личную власть – экспертную и референтную, то в таких ситуациях сотрудники проявляют одобрение. Подчеркнем, что это такое поведение, в рамках которого сотрудники охотно или с энтузиазмом выполняют трудовое задание, предписанное руководителем. Безусловно, что одобрение – это наиболее предпочтительное поведение, особенно в условиях изменений и осуществления организационных преобразований. Его проявлению в наибольшей мере способствует, если организация развивается по типу обучающейся с использованием коучингового стиля (см. приложения 20, 21, 22). Как известно, этим процессам свойственны риск и неопределенность.

Когда человек приобретает власть над другими? В случаях, когда он контролирует ресурсы или владеет исключительными (редкими) навыками. Причем ограниченность ресурсов, их малодоступность и значимость создают большую зависимость, например, подчиненных от руководителя, и власть руководителя в команде возрастает. Аналогичная

зависимость, связанная с уникальными знаниями и навыками, руководителя, что также расширяет его власть. Это относится и к сотруднику, – участнику команды, приобретающему большую власть над другими вследствие владения им редкими или специфическими навыками. Более того, руководитель или сотрудник сосредоточивает значительную власть, если у него есть доступ к влиятельным лицам.

Основываясь на литературе, обобщим следующие, по-нашему мнению, актуальные аспекты, имеющие практический смысл в командах лидерского типа. Важным аспектом усиления власти лидера является его политическая активность. Она позволяет добиться желаемых результатов в условиях неопределенности, когда в компании (отделе) имеют место разногласия и конфликты. Особенно важной становится политика, когда разногласия невозможно преодолеть посредством формальной власти. Политическая активность может осуществляться за счет расширения лидером круга своей ответственности за счет стремления участвовать в масштабных проектах, посредством которых руководитель может наладить взаимоотношения с влиятельными людьми и повысить свою репутацию среди других руководителей. Кроме того, руководитель может создавать внушительный образ или имидж лидера команды. Для этого ему необходимо:

- налаживать отношения с людьми, которые могут оказывать ему поддержку в процессе организационных преобразований и изменений;
- активно контактировать с единомышленниками и использовать различные тактики, позволяющие ему нейтрализовать оппонентов и преодолеть сопротивление не согласных с предпринимаемыми им изменениями;
- контролировать свои амбиции и желания. Жажда власти. «раздутое» ЭГО может уничтожить эту власть. Безудержное стремление к власти вызывает недоверие сотрудников к лидеру и разрушает отношения, вызывает сопротивление команды;
- понимать, что при проведении изменений ему необходимо уметь воспринимать идеи, противоречащие его предыдущему опыту. В этой связи эффективный лидер принимает различные точки зрения на процесс преобразований, сводя к минимуму деструктивные последствия конфликтов.

При проведении изменений в организации эффективные лидеры усиливают свое влияние, используя различные модели коучинга для преодоления сопротивления сотрудников предпринимаемым изменениям. Это требует определенных навыков. В их основе лежат следующие правила: *правило взаимности*. Оно означает, что лучший способ оказывать влияние – это стремиться поделиться с людьми тем, чем вы обладаете или имеете. К сотрудничеству, приводит личный пример; *правило рациональности*. Для оказания влияния на других, необходимо использовать факты, аргументы, следовать

логике, предоставлять достоверную информацию; *правило положительной реакции*. Дружеское расположение и внимание к сотрудникам, проявляемое лидером, вызывает у них положительную реакцию. Лидер получает поддержку от окружающих, если он относится к ним с доверием и уважением. Люди охотнее поддерживают руководителей, которые позволяют им почувствовать свою значимость.

Проведенный нами опрос менеджеров и сотрудников на обследуемых предприятиях (выборку составили 135 человек) 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 инициациям лидера (см. приложение 23, 24).

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 практическом плане сотрудники этих предприятий высказали востребованность в командном и личном коучинге (64,45% и 63,32%, соответственно, см. приложение 25).

Подчеркнем, что все названные правила работают, безусловно, при соблюдении этических норм и принципов. Но власть может быть использована более в личных интересах, чем в интересах организации. Такое поведение характерно для эгоистичных персонализированных лидеров. Напротив, социализированные руководители реализуют власть, повторим, посредством стиля служения, проявлением которого является коучинг на принципах самообучающейся культуры. Для них важно использовать власть с пользой для команды и организации в целом. 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 каждому сотруднику компании в целом.

В этой связи критерием этического выбора решений для эффективного лидера и членов его команды должен стать холистический подход к каждому человеку в команде с позиций целостного отношения, учитывая духовный, нравственный, ментальный, физический и эмоциональный интеллект. В практическом плане этический выбор, на наш взгляд, предполагает ответы на следующие вопросы:

- Объясняется ли поведение сотрудника только личными мотивами (потребностями, интересами)?
- Направлены ли его действия на достижение командных (корпоративных) целей?

- Соответствует ли поведение принципу справедливости?
- Соблюдаются ли при данном поведении права других людей в команде (организации)?
- Одобрили ли бы вы действия других сотрудников, если эти действия были бы аналогичны вашим?

Соблюдение этических норм в команде означает, что лидеры и члены команды ставят общие интересы выше личных, проявляют взаимное уважение и доверие, соблюдают принцип справедливости.

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. Успешное решение названной задачи предполагает понимание руководителями-лидерами сути поведения людей, характеризующегося сопротивлением нововведениям в компании. Также лидеру следует четко представлять причины, лежащие в его основе и существующих возможностях улучшения деятельности на основе перемен. Изучив и обобщив мнения известных исследователей [35, 132] в этой области, в настоящей работе будем исходить 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 лидером приходится учитывать, что сотрудник, делающий 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 к переменам, осуществляемым посредством лидерства и преодолением в этой связи сопротивления сотрудников, мы считаем, является позиция известного в мире ученого И. Ансоффа. Он рассматривает изменения как прерывные, стратегические, не связанные с прошлым опытом в части правил и норм поведения сотрудников (индивидуального, группового, организационного) со сложившейся организационной культурой (ценностями), структурой власти и организацией управления в компании. В этой ситуации 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 уменьшаться, влияние сократится, 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) – эта проблема 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.

Подчеркнем, что и актуальность приобретения такой лидерской способности связана с тем, что переход к новому сопровождается изменением сложившегося порядка вещей – власти, структуры управления, ценностей, убеждений людей, их 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 – лидером и командой – может проявляться в том, что сотрудники не разделяют 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. Основываясь на исследованиях известного ученого Дж. Коттера, можно сделать вывод, на наш взгляд, который тоже можно отнести к разряду «руководство к действию» Для того чтобы выработать эффективную стратегию будущих преобразований и успешно их реализовать в компании, следует принимать во внимание следующие проявления сопротивлений. Ими могут быть:

- промедление с началом осуществления изменений: что несвоевременно, то нецелесообразно;
- непредвиденные перерывы в осуществлении намеченных дел, увеличивающие ранее запланированные издержки;
- неудовлетворительный контроль исполнения преобразующих мероприятий;
- попытки вернуться к прошлым стратегиям и привычному ходу событий в организации;
- проявление пессимистических и пораженческих форм поведения и отношения к переменам.

На наш взгляд, при формулировании стратегий организационных изменений важно исходить из того, что страх перед новым и связанное с этим сопротивление переменам не

способствуют мгновенному получению желаемого результата. Безусловно, люди отличаются по своим личным качествам, поведению и эмоциональному интеллекту. Тем не менее, успех и результативность преобразований во многом зависят от способности и готовности сотрудников обучаться новому ведению дел и соответствующему новшества межличностному и организационному взаимодействию. Для того чтобы преодолеть неуверенность в возможности приобрести новые знания и навыки и тем самым преодолеть сопротивление переменам, эффективный лидер проявляет себя как обучающий руководитель, в том числе и личным примером. Исследование на предприятиях показало, что, по оценкам большего числа менеджеров и сотрудников (67,0% – 69,0%, по выборке из 147 человек), их возможные действия (отношения, установки) по 17 позициям из 25 (63%), предложенным в вопроснике, соответствуют пониманию ими и их готовности продвигаться в направлении обучающейся среды и коучинга. Более того, по 14 позициям из 20, 58,0% – 61,0% респондентов отметили сбалансированность между удовлетворенностью своими действиями и их значимостью для подразделения/команды (см. приложения 21,22).

Наряду с индивидуальным сопротивлением в организации может иметь место групповое (организационное) сопротивление. Практическое значение вопроса в том, что оно проявляется более мощно, чем индивидуальное, и преодолеть его бывает гораздо труднее. Это связано с тем, что группы позиционируют себя как центры власти внутри организации в большей степени, чем отдельный человек. Изменить групповое поведение, как считают исследователи [31, 131, 132], сложнее. В этой связи важно учитывать взаимосвязь стилей лидерства и их влияние на численный состав команды, в том числе определяющий уровень сопротивления. Результаты опроса 57 менеджеров функциональных подразделений показали, что более половины респондентов отмечают значение коучинга и обучающей культуры в подразделениях (приложение 23). Команды и группы будут сопротивляться переменам пропорционально тому, в какой степени предстоящее (инициируемое) поведение несет угрозу власти этой группе, заставляет ее изменить ценности, нормы, модель поведения, организационную культуру. В этой связи мы разделяем и учитываем в своих исследованиях следующие выводы, содержащиеся в трудах И. Ансоффа [31, стр.378-379].

- Сопротивление – это выражение иррациональности организации. Это этический и эмоциональный процесс. Сопротивление изменениям пропорционально степени отличия новой корпоративной культуры и структуры власти от прежней. В ситуациях, в которых изменения характеризуются установлением нового баланса власти, приверженцы перемен сталкиваются с удвоенным сопротивлением. Конфликт между инициаторами-лидерами и

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

• Преодоление сопротивления изменениям со стороны сотрудников, то есть преобразование их поведения в последователей и сторонников лидерских идей выражается формулой:

$$R = a \pm (\Delta C + \Delta P) / \Delta T \text{ [31, стр.369], } (3.1)$$

где: R – преобразованное поведение;

ΔC и ΔP – культурное и политическое (властное) сопротивление, вызываемое изменениями;

ΔT – период времени, в течение которого осуществляются перемены;

Знак «а» означает пропорциональность составляющих формулы.

Таким образом, сопротивление – это поведение персонала в компании, которое воздействует не только на сложившийся культурный и политический порядок в организации и затрагивает эмоциональный и этический интеллект человека. Нововведения ограничивают властные полномочия руководителей и сотрудников, достигших успехов при старой модели поведения и развития, и это не оставляет «безучастным» эмоциональный интеллект. С эмоциональными причинами увязывают сопротивление работников изменениям и другие авторы [56]. Это позволяет убедиться в их важности и практической значимости их влияния на процесс организационных изменений и сделать правильный выбор методов в преодолении сопротивлений. Эмоциональный аспект процесса изменений и преодоления сопротивления анализируют многие исследователи [70, 76]. Г. Келлер и Дж. Папазан также, наряду с личностным и рациональным типами негативного отношения к переменам или сопротивления, выделяют эмоциональный. Эмоциональное сопротивление проявляется в склонности к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаточной вовлеченностью сотрудников в процесс изменений. На наш взгляд, предложения по преодолению таких типов сопротивления сводятся к следующим:

- ✓ проведение встреч для сообщения сотрудникам деталей предстоящих преобразований;
- ✓ объяснение руководством того, что новая политика не является дополнением («украшением») старой;
- ✓ ознакомление участников процесса с обязательствами, которые берет на себя лидер по поддержке собственной вовлеченности в процесс перемен;
- ✓ наряду с эмоциональным фактором, безусловно, следует учитывать и рациональный тип сопротивления или рациональный тип негативного отношения к изменениям. Некоторые рекомендации, учитывающие такую взаимосвязь, часто сво-

дятся к следующим: создавать в организации (снизу вверх) программы и планы реорганизации систем и процессов; демонстрировать эффективные изменения; развивать и совершенствовать межфункциональные и кросскультурные команды, реализующие новшества в компании.

Личностный тип негативного отношения к переменам исследователи [51] часто увязывают с угрозой безопасности и защищенности человека при осуществлении различных реорганизаций. Это страх потери должности, рабочего места, денежной компенсации. К причинам такого сопротивления также относится боязнь того, что вследствие изменений в компании объема работы будет больше, а возможности получить вознаграждение снизятся. Повторим, что это связано с непредсказуемостью результатов нововведений, невозможностью или проблематичностью заручиться поддержкой лидера, отсутствием сплоченных командных взаимодействий.

Методами преодоления подобных сопротивлений, сочетающих в себе рациональный и эмоциональный факторы, на наш взгляд, могут быть следующие: фокусирование лидера на улучшении перспектив работы компании и их влиянии на будущее для каждого человека в команде; предоставление и разъяснение вдохновляющих лидерских идей и планов; разработка и своевременное ознакомление членов команды с выгодами и результатами иницилируемых изменений; принятием лидером ответственности за прошлые неудачные проекты и решения. Нам представляется, что практический аспект их использования находит свое обобщение в следующем сравнительном анализе методов преодоления сопротивлений.

Таблица 3.1. Методы преодоления сопротивлений изменениям: сравнительные характеристики

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
принудительный	крайняя срочность	быстрота	высокое сопротивление
адаптивный	достаточный запас времени	небольшое сопротивление	медленный
кризисный	угроза выживания	небольшое сопротивление	огромное давление по времени, риск провала
управляемый	умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	небольшое сопротивление, подстройка под время, изменение способностей	сложность

Источник: [31, стр.385]

Обобщив и изучив разные подходы к определению стратегий и методов преодоления сопротивлений изменениям и переменам, можно утверждать, что нет универсальных правил. На наш взгляд, нельзя недооценивать разнообразие, с которым люди реагируют на изменения в команде (организации), и то, какое негативное или позитивное

влияние они оказывают на результаты команды и ее отдельных участников. При создании команд следует учитывать стратегию «единство разнообразия», а значит достигать сплоченности и взаимосвязи командных сотрудников, обладающих различными личностными качествами (эмоциональными и рациональными), отвечающими командной синергетике.

Тем не менее, важность и актуальность эмоциональной составляющей человеческого потенциала трудно переоценить в современных условиях. Так, на протяжении многих предыдущих лет считалось, что в деловой сфере эмоции следует строго контролировать. Их неуместно проявлять и выражать на рабочем месте. Аргументом в пользу такого отношения к чувствам выдвигалась опасность совершить ошибку под воздействием слишком сильных эмоций. В изучении эмоционального интеллекта лидера, его значимости и реализации эмоциональной компетенции в процессе совместной деятельности в деловой сфере, будем основываться на теории, разработанной рядом известных в мире ученых: Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки [53]. Разделяя их позицию, считаем, что эмоциональный интеллект руководителя, вошедший в деловую терминологию в 1980-х годах, в настоящей быстроменяющейся реальности должен основываться на практической реализации руководителями и сотрудниками следующих навыков и умений.

- Идентификация эмоции. Эмоции несут информацию о процессах, происходящих во внутреннем мире человека, в отношениях между людьми и во внешнем мире. Для того чтобы эффективно общаться, лидеру следует точно выражать и передавать свои чувства сотрудникам. Это же относится к каждому сотруднику в организации (команде).

- Использование эмоции (умение чувствовать). То, каким образом человек переживает эмоции, влияет на мышление, на то, о чём он думает. Эмоции фокусируют внимание на актуальных для менеджера или сотрудника событиях и на предпринимаемых действиях, направляют весь процесс мышления, связанный с принятием решения.

- Понимание эмоций. Это умение заключается в способности предвидеть эмоциональное будущее. Следует понимать причины возникновения эмоций и анализировать их по формуле «что если...».

- Управление эмоциями. Заключается в умении действовать с чувством. Эмоции влияют на мышление и действия человека. Данное умение или навык лидера помогает ему оставаться открытым для эмоций, выбирать и реализовывать стратегии и действия в соответствии с ними.

Представленные выше типы умений, или навыки эмоционального интеллекта, следует развивать и использовать лидеру и членам его команды системно. Кроме того, опираясь на данную теорию, в настоящем исследовании можно будет сделать конструк-

тивные выводы относительно того, как действует эффективный лидер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом при решении ряда задач: создание высоко-результативных команд; стратегическое видение и разработка стратегий; реализация стратегических планов; управление изменениями в организации; мотивация персонала; формирование эффективных межличностных отношений и сотрудничества вместо конфронтации и конкуренции; преодоление деструктивных конфликтов. Решения лидера по всем перечисленным выше задачам или направлениям будут эффективными, если лидер и сотрудники в команде будут способны понимать, что логика, рациональность в чистом виде редко встречаются, и что мышление и эмоции неразрывно связаны друг с другом. Результативные и эффективные лидеры опираются на рациональное использование эмоций, а также на объединение эмоций и мыслительных процессов.

В данном исследовании мы обосновываем и такое положение, важное для создания эффективных команд, мотивации сотрудников, управления изменениями, как то, что руководитель, используя эмоциональный интеллект, оказывает положительное влияние на результаты деятельности сотрудников. Безусловно, эмоциональный интеллект не приводит автоматически к успеху. Не все люди, обладающие высоким уровнем интеллекта, обязательно становятся выдающимися руководителями, и не все отличные управленцы обладают эмоциональным интеллектом. И всё же особенно в ситуациях неопределенности и в быстроменяющейся среде, на наш взгляд, лидеру необходимо овладеть навыками и умениями, которые помогают ему понять, как мыслят и что чувствуют сотрудники его команды при выполнении совместного задания.

Для этого, опираясь на теорию эмоционального интеллекта Д. Гоулмана,) Р. Боядис, Э. Макки, Д. Карузо, П. Сэловей, обратимся к принципам эмоционального интеллекта, к осознанию эмоциональных навыков, их развитию и применению. Такой последовательный и системный анализ эмоционального интеллекта лидеров и руководителей, содержащийся в теории этих известных специалистов в данной области, позволит нам обоснованно подойти к решению проблем создания эффективных команд и развития лидерства в конкретных ситуациях, складывающихся в организациях страны.

Проанализируем возможности, обусловливаемые применением следующих принципов:

- Эмоции содержат и передают человеку информацию об изменениях в окружающей среде и других людях. Подчеркнем, что источником или причиной их возникновения являются именно изменения привычной для человека ситуации. Они появляются реактивно, человек автоматически включается в событие, ставшее толчком к изменениям. Эмоции привлекают внимание к новому, оказывают влияние на мыслительный процесс. В человеке

появляется энергия, активность и готовность действовать в соответствии с возникшими у него отличительными мыслями и опытом. Кроме того, эмоции пробуждают личные чувства человека, они быстро появляются и быстро улетучиваются. Их действие измеряется секундами или очень непродолжительным временем. Таким образом, эмоции помогают начать действовать и преодолевать проблемы. В широком смысле выживать.

- Эмоции направляют поведение человека. Эмоционально интеллектуальный лидер должен видеть мотивацию для своих действий. Например, такая эмоция, как гнев, может мотивировать поведение, проявляющееся в борьбе с несправедливым и неправильным отношением. Страх вызывает или мотивирует действия здесь и сейчас. Такое поведение позволяет избегать негативных последствий. Интерес как эмоция мотивирует любознательность, вдохновляет на исследования, обучение, приобретение знаний. Эмоция, связанная с принятием других, часто проявляется как поведение, показывающее, что другого человека команда принимает. Обратная эмоция – отвращение (неприятие). Своим поведением человек показывает, что он не может принять кого-либо, отличного от него. Удивление – эмоция, которая сопровождается поведением, с тем, чтобы привлечь внимание других к чему-то неожиданному, но к тому, что представляется важным. Если человека посещает такая эмоция, как печаль, то чаще его поведение будет характеризоваться обращением за помощью и поддержкой. Радость – эмоция, которая выступает мотивом повторить событие, приносящее удовольствие. Таким образом, эмоции передают человеку информацию, смысл и побуждают к действию.

Эмоционально интеллектуальный лидер не игнорирует, а выражает свои эмоции. Согласно рассматриваемой нами теории, игнорирование эмоций не работает. Эмоциональное подавление отнимает энергию и внимание, которое могли бы быть затрачены на получение информации, позволяющей принять решение, отличное от предыдущих. Признание того, что эмоции влияют на продуктивность работы и результативность межличностных отношений, делает лидерство более успешным, а команды сплоченными – «заряженными на результат» [62, стр.27-29].

- Скрывать или контролировать эмоции можно, но это не всегда эффективно. Стремление руководителя или сотрудника скрывать свои чувства или действовать абсолютно рационально, доверяя только аналитике, может привести к неудачам в принятии решений. Такое поведение лидера может посеять недоверие в коллективе. Известный эксперт в данной области С. Доннел считает, что для менеджера скрывать свои мысли и чувства – это одна из причин неудачной карьеры. Такой вывод был сделан на основе эмпирических исследований, на основе опроса посредством анкетирования 2500 менеджеров различных американских компаний. Исследования проводились в течение пяти лет.

Мы считаем, что в нашем исследовании следует придерживаться данного принципа и видеть в нем практическую значимость посредством развития обучающейся организации и соответствующего стиля лидерства. Он позволяет построить правильные и продуктивные отношения менеджера с командой. Убеждают нас в этом и примеры, которые приводят специалисты относительно значения рассматриваемых преимуществ [116, стр.73].

Наряду с этим специалисты отмечают, что во многих организациях распространена практика контролировать эмоции. Особенно это касается их внешнего проявления. Тренинги в таких организациях по этой теме часто сводятся к формированию у сотрудников навыков контролировать, подавлять эмоции. Это приводит к поверхностной имитации чувств, когда человек чувствует одно, а демонстрирует другое. Есть и другое проявление – подавление эмоций, когда совершается «эмоциональный труд». Это явление связано с перестройкой системных чувств. В этом случае эмоциональный контроль или подавление может принимать и такую форму, как «нормализация эмоций». В этой связи некоторые лидеры, разделяющие такой подход, рекомендуют персоналу не проявлять сильных эмоций, которые лидер (организация) считает неуместным. Например, гнев, являющийся отрицательной эмоцией, которую люди стараются подавить, в то время как радость – положительная эмоция, поэтому представляется целесообразным её выражать в команде. Но придерживаясь идеи нормализации эмоций, такие лидеры считают, что и гнев и радость необходимо нормализовать. Объяснения такой эмоциональной стратегии кроются в следующем: на работе нет места веселью и бурной радости, так же как и гневу. Это признак отсутствия профессионализма. Или, наоборот, считается, что гнев свидетельствует о власти и авторитете. Исходя из пояснений данного принципа, представляется конструктивным для нашего исследования следующее: радость – один из ключевых инструментов успешного эмоционального взаимодействия и вдохновляющего лидерства.

- Эффективные решения опираются на раскрепощение эмоций. Нарушение этого принципа проявляется в том, что лидер или сотрудник не доверяют эмоциям, считают их иррациональными и нежелательными. Мы разделяем принцип раскрепощения эмоций и считаем, что в соответствии с ним эмоции являются основой рационального подхода. Отсюда следует конструктивный вывод, касающийся того, что к эмоциям следует прислушиваться, понимать и находить им должное применение. Для принятия эффективных решений и создания результативных команд, нельзя блокировать эмоции и не подвергать их рациональному анализу, а уметь выражать их, приобретая для этого соответствующие навыки. Нам также представляется важным в нашем настоящем исследовании по развитию лидерства и созданию эффективных команд придерживаться сложившегося в рамках теории эмоционального лидерства понимания того, что чувства и мышление взаимодействуют. В

этой связи отметим, что эмоции влияют на мышление. Так, положительные эмоции расширяют область нашего мышления, способствуют генерированию идей и побуждают к альтернативному мышлению. Кроме того, положительные эмоции помогают конструктивно общаться, способствуют разнообразию действий, ведущих к желаемым результатам.

Человек, чаще выражающий положительные эмоции, строит более мирные и более позитивные социальные отношения с окружающими. При этом будем учитывать и положительное их влияние на результаты деятельности лидера и его команды. В рамках теории эмоционального интеллекта также выделяются следующие негативные эмоции. По сравнению с положительными, они действуют сильнее и переживаются дольше. При этом часто отрицательные эмоции позволяют повысить внимание лидера и членов команды к деталям, повысить мотивацию к более эффективному поиску ошибок. Другими словами, они могут способствовать повышению эффективности мышления. Эксперты по эмоциональному интеллекту руководителей [103, 129, 133] утверждают, что лидеры должны быть эффективными и для этого они должны понимать и принимать широкий диапазон эмоций. Представим их следующим образом.

- Эмоции не случайны. Они опираются на логические закономерности.

В соответствии с таким пониманием эмоций, в настоящем исследовании мы будем учитывать, что если событие или мысль, обусловившие то или иное чувство, усиливается, то и эмоция будет интенсивнее развиваться. У каждой эмоции наблюдается свой сценарий развития.

- Наряду с универсальными эмоциями существуют и уникальные. Эмоциональный интеллект обуславливается универсальными правилами выражения эмоций.

- Эмоции «оповещают» о чём-то главном и поэтому всем людям посылается одинаковый сигнал. Люди в мире одинаково воспринимают и интерпретируют улыбку на лице человека. Удивление также одинаково «считывается» президентом банка, и директором небольшого розничного магазина в разных странах, и в разных культурах. Известна модель Дж. Мэрдака. Он предположил 70 так называемых культурных универсалий, наиболее полно охватывающих феномен любой национальной культуры [128]. Изучение и понимание культурных различий и в настоящее время остаётся актуальной задачей для лидеров. Стиль поведения может заметно различаться в разных странах. Например, широкая активная улыбка, как известно в США, выражает и подчеркивает позитивное отношение, открытость, доброжелательность. В немецком офисе широко и радостно улыбающийся сотрудник может вызвать огорчение у менеджера. Оно будет связано с тем, что он засомневается в степени серьёзности этого работника и его способности брать на себя ответственность.

Но жизнь сложнее даже самых сложных схем и формул. В этой связи, важно при проведении исследований и принятии решений с учётом эмоционального интеллекта принимать эмоции во внимание и правильно их интерпретировать. Они определяются способами выражения, сочетания или противоположностью чувств, культурными различиями, гендерными характеристиками. Подчеркнем также значение различий в выражении эмоций в различных сферах бизнеса. Например, в рекламном бизнесе будет уместно стимулирование проявления радости, интереса, а в атмосфере организаций по оказанию юридических или банковских услуг чаще характерными будут сдержанность чувств сотрудников. Для того, чтобы проанализировать и убедиться в значимости эмоционального интеллекта лидеров и сотрудников в команде, его влиянии на стили лидерства, продуктивность, качество выполнения трудового задания и результативность команды в целом, в настоящем исследовании мы обратились к сотрудникам предприятий со следующими вопросами: как осознать эмоции и как применить эмоциональные умения? Каким образом их развивать и применять для достижения высокой результативности команды? Сравнительный анализ ответов на эти вопросы сотрудниками исследуемых нами предприятий мы рассматривали в контексте их опроса по модели Г. Айзенка.

Как известно, специалисты в области эмоционального интеллекта [68, 142, 147, 161] выделяют четыре таких типа личности: эмоционально устойчивые экстраверты (ЭУЭ); эмоционально неустойчивые экстраверты (ЭНЭ); эмоционально устойчивые интроверты (ЭУИ); эмоционально неустойчивые интроверты (ЭНИ). Их характеристика и сочетания приводятся в приложении 13. Основываясь на особенностях людей, относящихся к тому или иному типу личности, в процессе исследования, в рамках настоящей работы, был проведен сравнительный анализ сложившегося доминирующего стиля лидерства в различных подразделениях исследуемых предприятий и стратегически предпочитаемых в процессе формирования команд, по оценкам респондентов (таблица 3.2). Модель включает 57 вопросов. Наш выбор этой методики был определен тем, что специалисты считают, что он позволяет достаточно точно определить личностные черты человека на основе сочетания двух базовых параметров, являющихся осями: «Экстраверсия – Интроверсия» (обращенность во вне или замкнутость) и «Стабильность – Нестабильность», или уровень тревожности. Мы использовали версию метода, содержащегося в книге Спивак В.В. [147, стр.161-164]. Выборка составила 43 человека из представителей различных функциональных подразделений шести исследуемых предприятий. Анализируемые эмоциональные качества, которые оценивались в ходе опроса сотрудников, приводятся в приложении 13.

Таблица 3.2. Преобладающий тип личности и стратегически предпочитаемый по направлениям деятельности на обследованных предприятиях

Направления деятельности	„Viorica-Cosmetic” SA		„Floare-Carpet” SA		„Cartnord” SRL		„Interior Pro” SRL		„Lingotex” SRL		„Sigmatur-Com” SRL	
	преобладающий тип личности	стратегический тип личности	преобладающий тип личности	стратегический тип личности	преобладающий тип личности	стратегический тип личности	преобладающий тип личности	стратегический тип личности	преобладающий тип личности	стратегический тип личности	преобладающий тип личности	стратегический тип личности
• администрирование	эуэ	эуи	эуэ	эуи	энэ	эуэ	эни	эуэ	энэ	эуэ	эуи	эуэ
• маркетинг, сбыт/продажи	энэ	эуи	эуэ	энэ	эуи	эуэ	эни	эуэ	эуи	эуэ	эуи	эуэ
• экономический/плановый отдел	эни	эни	эуи	эуи	эуи	эуи	эуи	эуи	эуэ	эуи	эуи	эуи
• финансы	эуи	эуи	эуэ	эуэ	эни	эуэ	эни	эуэ	эуэ	эуэ	эуэ	эуэ
• менеджмент персонала	эуи	эуи	эуэ	эуэ	эни	эуэ	эуэ	эуи	эуэ	эуэ	эуи	эуэ
• операции	энэ	эуэ	эни	энэ	энэ	эни	эуэ	эни	эуэ	эни	эуи	эни
• исследования и разработки	энэ	энэ	эни	энэ	эни	эни	эуи	эни	эуи	эни	эуи	эни

Источник: составлена автором

Исследование позволило убедиться в различии существующего в практике обследованных предприятий и стратегически предпочтительного подхода к формированию состава команд. Кроме того, люди, занятые той или иной деятельностью(маркетинг, операции, финансы, администрирование), в рамках своего профессионального сообщества приобретают черты, вписывающиеся в определенный тип личности.

Вывод: придерживаясь концепции целостной личности, реализация эмоционального интеллекта лидера и членов его команды, то есть эмоциональный стиль, будет способствовать преодолению сопротивления переменам, если будет основываться на соблюдении этических норм, проявлять себя этическим лидером, выразителем чего выступает стиль служения.

В этой связи лидеру следует уметь учитывать уровень индивидуального морального развития, что обуславливает эффективность лидерства и сплоченность команды (см. приложение 17).

Каждому этапу морального развития индивида присущ соответствующий стиль лидерства и соответствующие характеристики поведения сотрудников, а также потенциал их результативности. Чем выше индивидуальный этический уровень сотрудников, тем более эффективным является их поведение и тем более конструктивным является лидерство, основывающееся на этическом и эмоциональном интеллекте. Данное положение проиллюстрируем на примере харизматического лидерства (см. приложение 18).

Разработка в исследуемых организациях стратегий, решений, процессов, соответствующих требованиям этики, высоким нормам морали выступает важным условием и фактором выживания и конкурентоспособности компании в высококонкурентной и быстроменяющейся внешней среде. Следует учитывать, что главная задача этического и социально ответственного лидерства и команд является использование методов, позволяющих принимать этически и социально корректные решения во всех повседневных и стратегических действиях.

Практический аспект осуществления деятельности в организации на основе этических принципов проявляется в разработке в них морального или этического кодекса. Преуспевающие компании в мире, как показывают в своих исследованиях многие специалисты [89, 106], характеризуются его наличием и соблюдением всеми сотрудниками. При его разработке следует учитывать, что по содержанию моральный кодекс включает принципиальную и процедурную составляющие, определяемые ценностями компании. Принципы описывают обязанности менеджмента по отношению к сотрудникам, качеству, клиентам, обществу. В наиболее важных из них воплощается «корпоративное кредо». Процедурой выступает политика или описание действий компании и ее сотрудников в ситуациях, связанных с этикой, моралью, нравственностью.

Одним из условий позитивного проявления данного метода осуществления социально-этического менеджмента является создание благополучного этического климата, способствующего принятию социально ответственных стратегий. Для этого важным является поддержка со стороны менеджеров и соблюдение ими изложенных в кодексах принципов и процедур при принятии и реализации управленческих решений с учетом критериев социальной ответственности. По данным опросов на обследованных нами предприятиях, более половины сотрудников знакомы с этим документом и достаточно хорошо оценивают этический и культурный уровень в своих коллективах.

Наряду с этим, представляется целесообразным на предприятиях активнее использовать различные методы социально-этического менеджмента. Среди них следует рекомендовать структурные. Их использование означает внедрение различных систем, должностей, программ, посредством которых компания стимулирует поведение сотрудников, соответствующее моральным принципам. Исследователи выделяют, в первую очередь, комитеты по этике. В них входят представители не только высшего менеджмента, обязанности которых сводятся к наблюдению за соблюдением сотрудниками этических принципов и принятие решений в спорных с этической позиции ситуациях. Кроме того, обязанностью менеджеров данного комитета является мониторинг за соблюдением этического кодекса, а в случае необходимости – его корректировка и обновление. Положительно оценили наличие и работу

комитетов на анализируемых предприятиях более двух третей респондентов. Принимаемые комитетами решения на этих предприятиях касаются и санкций, предъявляемых к нарушающим моральные принципы работникам. На некоторых предприятиях – Lingotex SRL, Sigmatur Com, SRL, Interior-Pro, эту работу проводит менеджер по этике. Он контролирует информацию о возникающих этических проблемах, занимается их диагностикой и разрешением, определяет возможности улучшения деятельности на этической основе.

Уполномоченный по этике, по своему поведению являющийся «нравственностью» или «совестью» компании, своим личным примером убеждает сотрудников и менеджеров в необходимости открытой и последовательной поддержке и содержащихся в моральном кодексе этических принципов, определяющих ценности компании. Приверженность этическим ценностям, на наш взгляд, менеджеры должны демонстрировать своим личным примером, заявлять в своих выступлениях, указаниях, публикациях, в беседах с сотрудниками. Чтобы быть лидером, менеджер не должен, решая различные технические, экономические и другие вопросы, идти на компромисс с этикой. Если руководитель жертвует этикой ради сиюминутных интересов, то тогда проблематичным является создание благоприятной этической обстановки в организации, возникают социальные и этические дилеммы. Для их разрешения, по оценке известных авторов, в преуспевающих компаниях лидеры разрабатывают и используют обучающие программы по этическому поведению. Их применения основываются на сути и значениях обучающейся атмосферы компании. Ее позитивное развитие основывается на коучингом подходе. Подчеркнем, что востребованность обучающейся организации и коучинга на исследуемых предприятиях приводятся в приложениях 20, 21, 22, 23, 24.

На обследованных нами предприятиях, по ответам более трети респондентов считают, что обучение сотрудников этическому поведению посредством коучинга включает ознакомление сотрудников с моральным кодексом компании. Он разработан и принят в организациях: Viorika Cosmetik SA; Floarea Carpet SA; Birovits SRL; Sigmatur Com SRL.

На наш взгляд, значимость и содержание этических программ должно способствовать формированию у менеджеров и сотрудников знаний и навыков идентифицировать этические проблемы и их разрешать. Их суть и значение сводятся к обучающим программам для менеджеров и сотрудников, основывающимся на этических нормах и принципах, и проявляется в том, что они определяют, какие решения можно принимать, а какие нельзя, как может вести себя менеджер или отдельный сотрудник, а какое поведение не приемлет организация. На наш взгляд, этические обучающие программы должны разрабатываться с учетом развития личностного потенциала и корпоративной культуры в организации, способствуя укреплению этического лидерства.

Реализация обучающих программ в анализируемых организациях позволяет лидерам и сотрудникам сформировать понимание того, что в процессе своей деятельности они могут сталкиваться с этическими дилеммами и их разрешение требует внимательного к ним отношения и использования возможностей их разрешения, на основе соблюдения нравственных принципов.

Ниже мы предлагаем вопросы, задумываясь над которыми каждый раз, когда лидеру предстоит принять решение, они позволят ему четко представить себе, является ли его решение социально-этически приемлемым или нет? Кроме того применительно к взаимодействию с членами команды, эти вопросы могут быть основой реализации коучингового лидерства.

- Будет ли принимаемое Вами решение законно? Если не уверены, определите это.
- Является ли решаемая Вами проблема тем, чем она кажется? Если не уверены, то следует выяснить это.
- Достаточно обоснована ли, на Ваш взгляд, позиция тех, кто высказывается против Вашего мнения?
- Какие выгоды и для кого представляет интерес принимаемое решение?
- Кто понесет потери, кому может повредить данное решение?
- Интересны ли Вам мнения других людей по решаемому вопросу?
- Кто одобряет или кто одобрит Ваше потенциальное решение?
- Известна ли Вам реакция уважаемых Вами людей на принимаемое решение?

Рассматривая представленные выше аспекты социально-этичного лидерства, можно сделать вывод: влияние этического и социально ответственного поведения компании на ее экономические показатели является актуальным как для ученых, так и для менеджеров. Вокруг данной проблематики ведутся дискуссии. Ей посвящаются многочисленные исследования. Но многие из них показывают, что между этическим поведением лидеров и их команд, социальной ответственностью и экономическими показателями организаций существует сильная позитивная взаимосвязь. Опыт преуспевающих компаний подтверждает ее наличие (см. библиографию). Лидеры таких организаций действуют, исходя из понимания, что прибыльность бизнеса измеряется не только финансовыми показателями. Преуспевающие лидеры рассматривают свои организации, больше чем бизнес [89, 63-71]. Соблюдение этики и социально ответственная деятельность способствуют улучшению качества жизни общества и одновременно повышению результативности и эффективности самой компании.

3.2. Лидерская модель организации: сочетание стилей лидерства и баланс командных ролей

Формирование лидерской модели организации посредством достижения баланса ролей и стилей лидерства – одна из ключевых задач настоящей работы. Уё решение предварим результатами исследования, проведенного нами посредством устного интервью и анкетирования (анкета приводится в приложении 15). Результаты опроса менеджеров, составивших 71% выборки, показали, что 37,7% из них осуществляют руководство группами численностью 3-5 непосредственно подчиненных. 19,31% являются менеджерами подразделений (отделов, служб) с численностью 5-7 человек. 10,69% руководят подчиненными, составляющими группы из 8-10 человек. Меньшее число лиц – 16,90% является руководителями групп, состоящих из 11 и более человек. Примерно столько же руководителей – 16,03%, являются менеджерами социальных образований с минимальным числом людей – 2^x лиц.

Из общего числа опрошенных, работающих в различных по численности и составу группах, 21,05% удовлетворены имеющей место в них такой командной характеристикой, как участие в принятии решений в группе. 16,78% респондентов скорее удовлетворены, чем нет, качеством партисипативного менеджмента. В то же время около 60% не удовлетворены или скорее не удовлетворены своим участием в процессе принятия решений в подразделениях, в которых они работают. Примерно такое же небольшое число респондентов высказали свое позитивное отношение к разнообразию работ и задач в подразделениях, взаимозаменяемости и в целом к социально-психологической атмосфере в коллективе и сплоченности. Более подробно названные командные характеристики представлены на рисунке, составленном по результатам проведенного исследования (рисунок 3.2).

Во многом сложившийся невысокий уровень сплоченности в действующих на предприятиях группах, связан с недостаточно удовлетворительным состоянием материального вознаграждения. Им не удовлетворены 69,74% опрошенных, еще 19,08% – скорее не удовлетворены, чем удовлетворены этим фактором. При этом в контексте построения команд негативной практикой является наметившийся низкий уровень в мотивированности достижения индивидуального и коллективного результатов, что представлено на рисунке 3.3 (приложение 14, 15, вопрос 11).

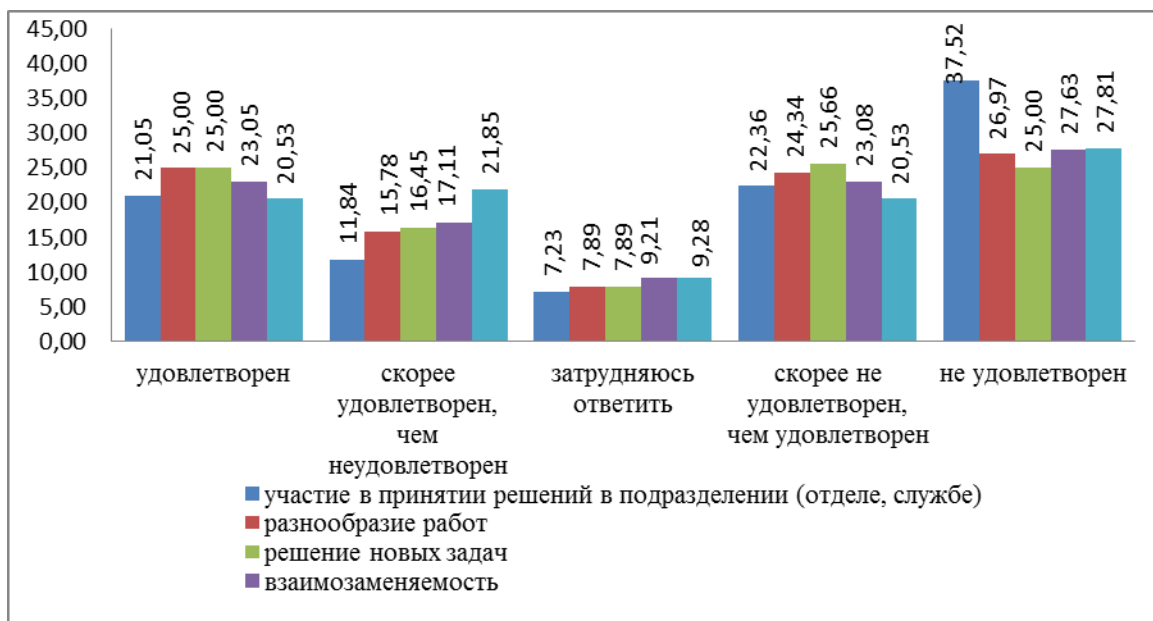


Рис. 3.2. Удовлетворенность качеством командных характеристик
(в % к числу опрошенных)
Источник: составлен автором



Рис. 3.3. Удовлетворенность мотивированностью достижения индивидуального и командного результатов (в % к числу опрошенных)
Источник: составлен автором

Позитивным, на наш взгляд, является то, что 31,08% респондентов удовлетворены и 22,30% скорее удовлетворены, чем нет, тем ,как соотносятся их индивидуальные качества и компетентность со сложностью выполняемой работы. В то же время возможностями повышения квалификации и карьерного роста удовлетворено значительно

меньшее число респондентов – 8,78%. Всего 10% опрошенных менеджеров и специалистов рассматривают предоставляемые им права соответствующими обязанностям (рис.3.4).

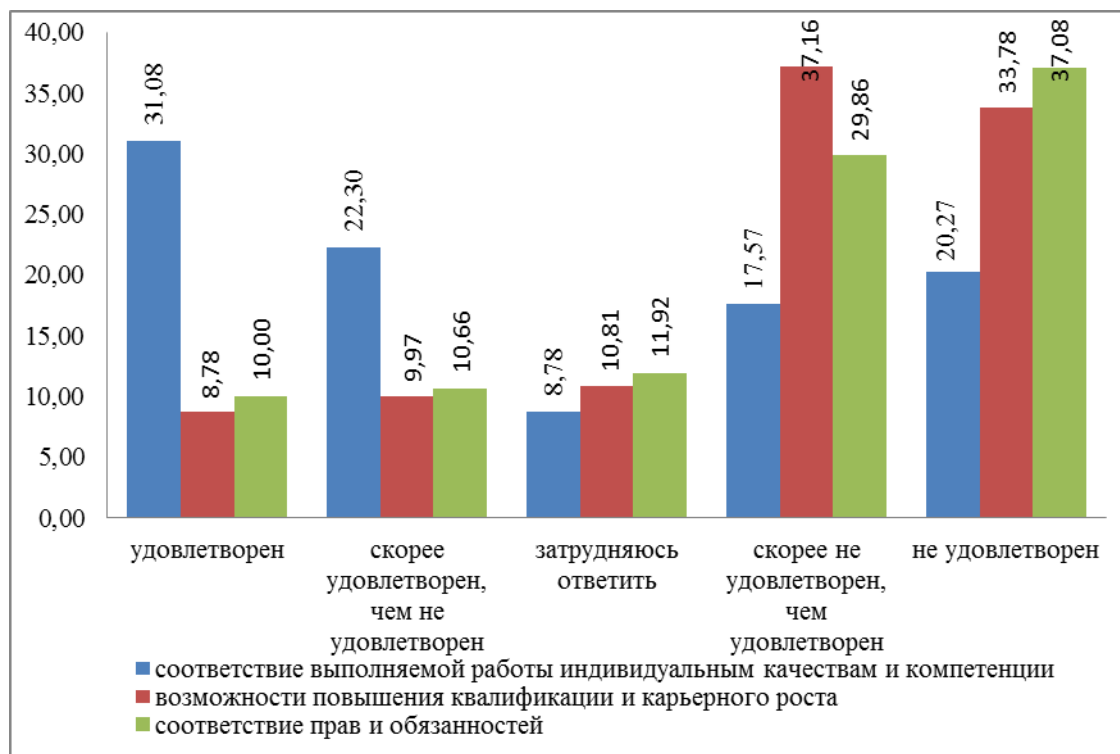


Рис. 3.4. Удовлетворенность респондентов соответствием выполняемой работы их компетенции и их индивидуальным качествам, соответствием прав обязанностям, возможностью повышения квалификации и карьерным ростом (в % к числу опрошенных)
Источник: составлен автором

Безусловно, что создание высокопроизводительных команд на основе формирования в них позитивной социально-психологической атмосферы и сплоченности становится возможным благодаря развитию личных деловых и профессиональных качеств их участников в контексте формирования потенциала человеческих ресурсов. Для достижения названного соответствия в организации необходимо активизировать делегирование полномочий. В настоящее время большая часть респондентов отмечает пока недостаточный уровень названных выше командных процессов и характеристик. Кроме того, значительная часть опрошенных работников на обследованных предприятиях не удовлетворены взаимоотношениями с руководителем подразделения как с менеджером, что и проявляется в низком уровне их удовлетворенности условиями организации труда, делегированием полномочий и мотивированностью индивидуального и командного результатов деятельности.

Из 153 респондентов удовлетворены отношениями с руководителем 14,47%, условиями труда 11,84%, на этом же уровне отмечается удовлетворенность уровнем организации труда - 12,0%. Безусловно, что сложившийся низкий уровень развития названных

организационных командных характеристик обуславливает и невысокий лидерский потенциал команд на обследованных предприятиях (рис.3.5).

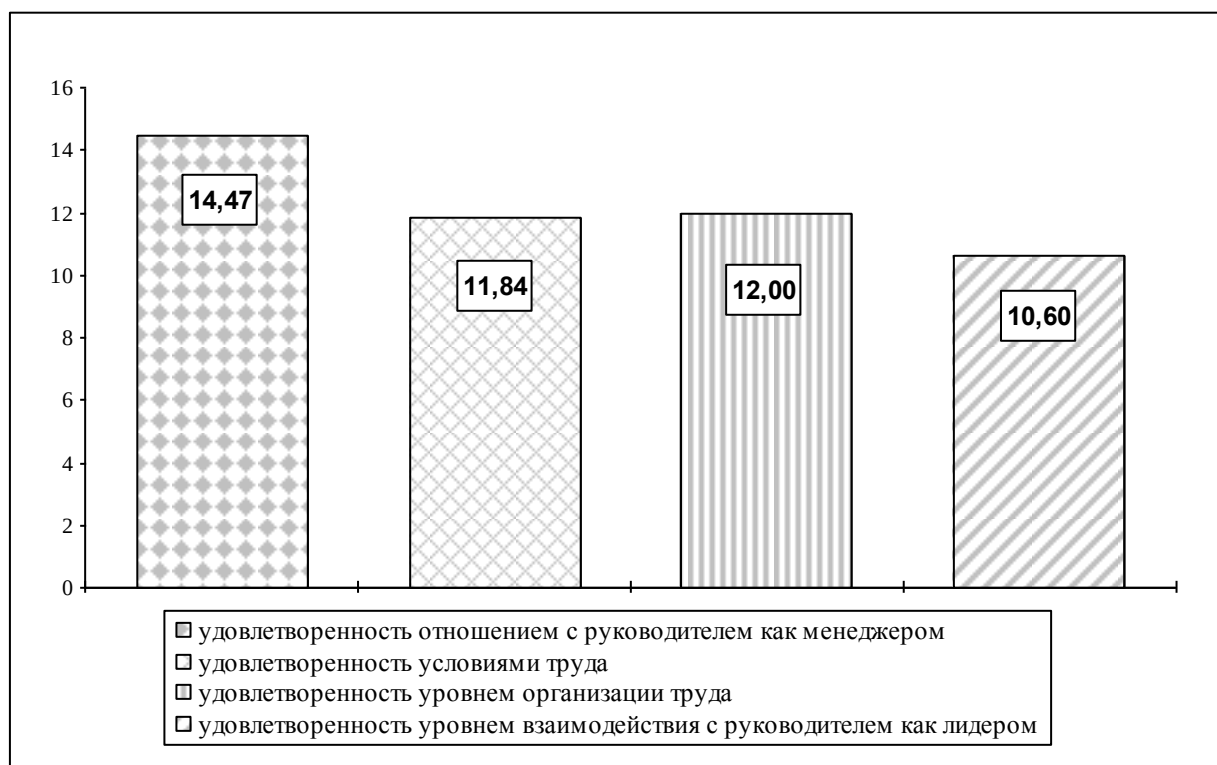
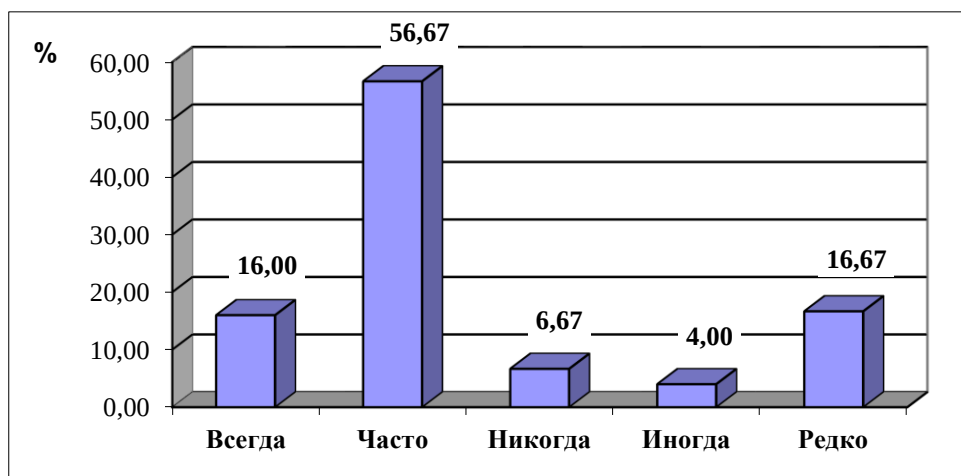


Рис. 3.5. Удовлетворенность респондентов отношениями с руководителем как с менеджером (в % к числу опрошенных)

Источник: составлен автором

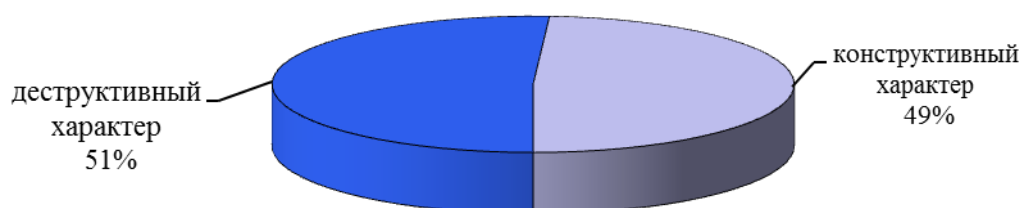
Аналогично, 10,60% респондентов положительно оценивают отношение с руководителем как с лидером. Исследования также показали, что из них только четверть на 80% и более удовлетворены своим трудом в рамках существующей организации труда в подразделении (службе, отделе, группе) и считают, что работают в командах (приложения 14, 15 ответ на вопрос 12). Позитивное влияние (на 80% и более) оказывает сложившаяся в подразделении организация работ на 23,68% респондентов (приложения 14, 15, вопрос 13). Примерно такое же число опрошенных – 20,39% и 15,13% отметили, что позитивно результаты их деятельности и взаимопонимания в группе определяются личными качествами руководителя как лидера и увязывают это с его стилем руководства (см. ответы на вопросы приложения 14, 15).

Один из важнейших показателей эффективности командных отношений и процессов в организации, который анализировался на обследованных предприятиях, – это коммуникации. На наш взгляд, в эффективной команде они должны отвечать формуле «выигрыш – выигрыш» и должны быть по своей сути интерактивными и открытыми. Деловая коммуникация с коллегами и руководителем в подразделениях на изучаемых предприятиях строится по названной формуле часто у 56,67% (см. рис. 3.6).



*Рис. 3.6. Внутриккомандная коммуникация по формуле «выигрыш – выигрыш» (интерактивное лидерство) (в % к числу опрошенных)
Источник: составлен автором*

Недостаточный уровень развития конструктивных коммуникаций проявляется в наличии и деструктивных конфликтов в группах (отделах, службах, организации). Соотношение конструктивных и деструктивных конфликтов представлено на рисунке 3.7.



*Рис. 3.7. Конструктивные и деструктивные конфликты: их соотношение, в % к общему числу респондентов
Источник: составлен автором*

Исследование также показало, что 51% респондентов отмечают в подразделениях, в которых они работают, наличие деструктивных конфликтов. Их последствия состоят в том, что затягивается решение проблемы (31,0%), возрастает напряженность во взаимоотношениях, (49,8) испытывают стресс и разрушение деловых и межличностных отношений отметили 31,0% и 33,0% респондентов соответственно (ответы на вопросы 16, 17, приложения 14, 15). Последствиями же разрешения конструктивных конфликтов являются решения проблемы, отсутствие напряженности во взаимоотношениях, взаимообогащение опытом, действием, информацией, знаниями. Конструктивные конфликты являются динамической составляющей процесса нововведений в организации. В этой связи следует отметить, что также немногим более половины респондентов – 54,30%, отметили, что существующая организация взаимоотношений в отделе (службе, организации) часто способствует успешным нововведениям (новаторское лидерство).

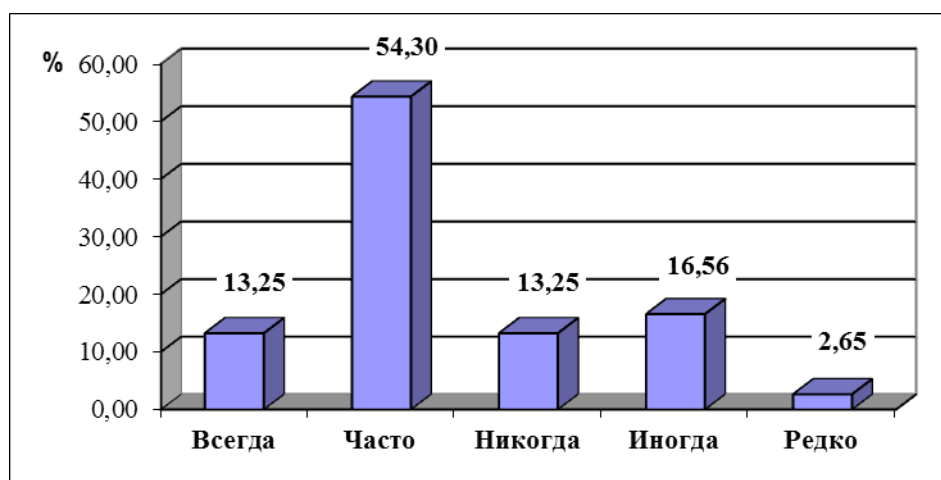


Рис. 3.8. Влияние организации труда и взаимоотношений в команде на реализацию нововведений (инновационное лидерство, стиль новатора)
(в % к числу опрошенных)

Источник: составлен автором

Складывающиеся организационные взаимодействия в подразделениях того или иного предприятия определяют и характер взаимоотношений сотрудников с партнерами (поставщиками, клиентами и др.) (см. приложения 14, 15, вопрос 19).

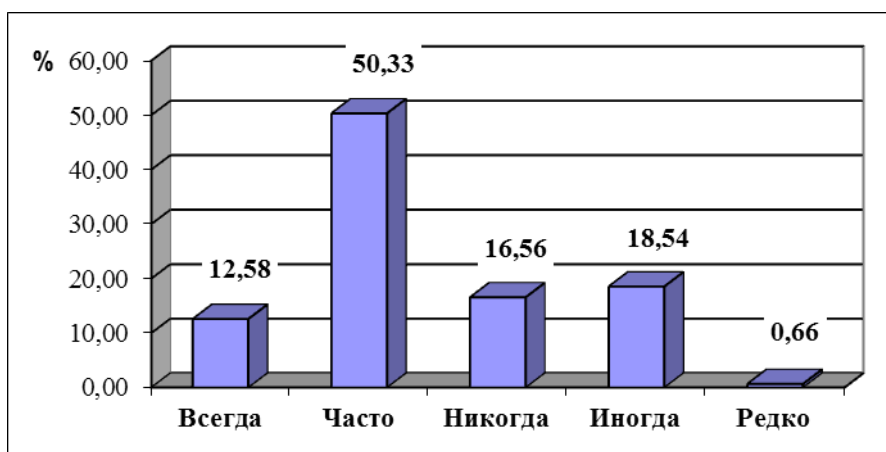


Рис. 3.9. Существующие организационные взаимодействия в коллективе способствуют построению эффективных и результативных отношений с клиентами
(в % к числу респондентов)

Источник: составлен автором

Отметим, что организационные взаимодействия в коллективе на основе интерактивных коммуникаций обуславливают построение эффективных и результативных отношений со сторонними организациями.

В процессе настоящего исследования были проанализированы различные факторы, влияющие на готовность и активность участников команд в процессе выполнения совместного трудового задания. Последние в контексте организационного поведения характеризуют мотивированность и инициативность работников. В какой степени они определяются различными факторами, приводится на рисунке 3.10 (приложение 14, 15, вопрос 20).

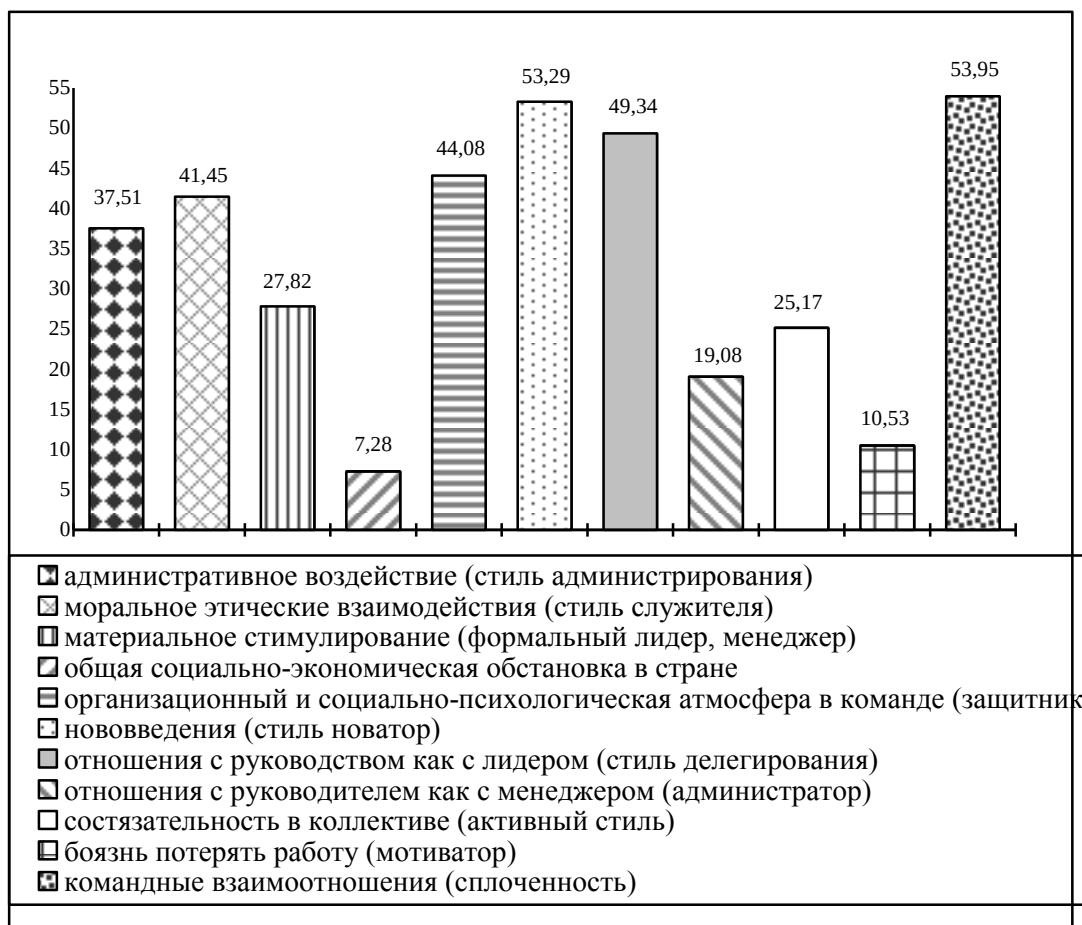


Рис. 3.10. Влияние различных поведенческих факторов на командные отношения, мотивированность и инициативность сотрудников в командах (группах)
(в % к числу опрошенных)

Источник: составлен автором

Исследования показали (см. рис.3.10), что наряду с административным воздействием, материальным стимулированием, которые отметили 37,51 и 27,82% респондентов, как факторы, повышающие готовность и мотивированность деятельности и организационного взаимодействия, большее число опрошенных руководителей и специалистов (41,45%) отметили значение морального стимулирования. Социально-психологический климат в коллективе и нововведения являются значимыми мотивирующими факторами для 44,08% и 53,29% респондентов соответственно. Фактор отношения с руководителем как с лидером оказался повышающим готовность и активность работников в команде для большего числа респондентов – 49,34%, по сравнению с фактором взаимодействия с руководителем как с менеджером, который остается актуальным для 19,08% из общего числа опрошенных. Командные взаимодействия рассматриваются важным актуальным фактором, повышающим их мотивированность – 53,95% респондентов. Наряду с этим общая социально-экономическая обстановка в стране, как внешний фактор побуждения к деятельности в организации, отметили меньше менеджеров и специалистов – 7,28%. Командное осознание оценивается следующим образом: 88% респондентов отметили

актуальной для себя командную организацию труда в подразделениях, в которых они работают. (Ответ на вопросы 20, 21, приложения 14, 15). Более того, командное осознание респондентов увязывается со следующими их представлениями о командной организации.

84% опрошенных руководителей и специалистов возможности улучшения результатов деятельности увязывают с командной организацией, 66% – с повышением удовлетворенности трудом, 51%, 52% – с самореализацией и карьерным ростом, соответственно.

На рисунке 3.11. представлены названные характеристики командных процессов на обследуемых предприятиях (приложения 14, 15, вопросы 21, 22.1, 22.2, 22.3, 22.4).

Дальнейшее исследование также показало, что 28,29% из тех сотрудников, которые выделили для себя актуальным командный фактор, отмечают его реализацию на 80 и более процентов. Более подробно влияние данного фактора у названной категории респондентов представлено на рисунке 3.12.

Основываясь на анализе полученных данных с целью формирования эффективных команд на обследованных предприятиях, нами выявлены ключевые направления реализации стратегического подхода. Исследование показало, что они связаны с преодолением некоторых сложившихся стереотипов мышления менеджеров и сотрудников в условиях быстроменяющейся реальности.

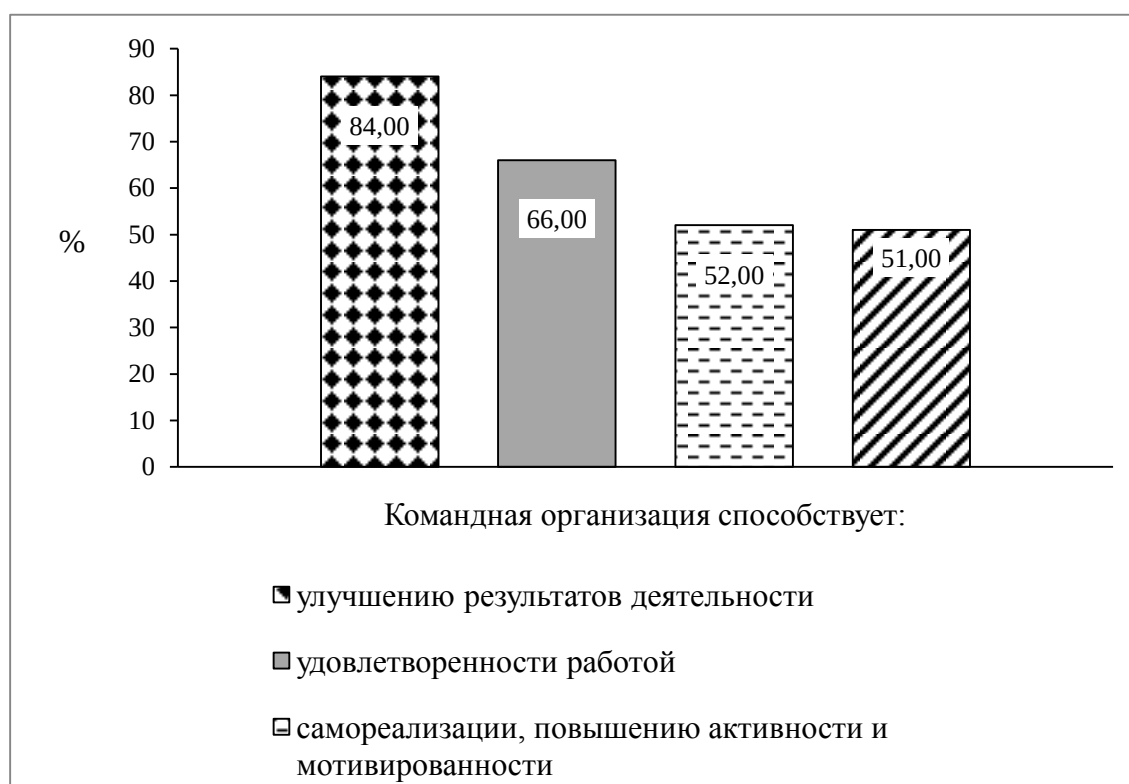


Рис. 3.11. Командная организация как фактор улучшения деятельности результатов, удовлетворенности трудом, самореализации и карьерного роста (в% к числу респондентов) *Источник: составлен автором*



Рис. 3.12. Определяющая роль командного фактора в % к числу респондентов, по вертикали

Источник: составлен автором

Так, на ключевой вопрос командного менеджера: почему одни команды работают эффективно, а другие – нет, менеджеры и сотрудники исследуемых предприятий в большей своей части – до 67%, отметили, что результативные команды должны состоять прежде всего из людей с высоким уровнем преимущественно творческих и аналитических способностей. Тем самым, в проводимом исследовании мы нашли подтверждение тому, что такое понимание менеджеров соответствует положению, которое рассматривается многими исследователями как миф. Его определение заключается в следующем: если команды состоят исключительно из интеллектуальных, одаренных людей, и не учитываются личностные качества на предмет их сочетания с учетом командных целей, личных и поведенческих особенностей других участников, то тогда надо полагать, что такие команды несут в себе заряд сомнения по поводу их результативности. Изучая суть командного лидерства в практике деятельности ряда отечественных предприятий, мы учитывали причины, которые обуславливают недостаточную результативность таких команд по сравнению с командами, состоящими из участников с различными личностными данными.

Предпринятое нами исследование посредством наблюдений и опросов – устного интервью и анкетирования менеджеров и специалистов, позволило выяснить, что на обследованных предприятиях сотрудники с преобладающими творческими качествами в

основном заняты в экономическом, плановом отделах, маркетинге, в службах исследований и разработок.

По оценкам двух третьих респондентов из названных выше групп, состоящих в основном, из генераторов идей, требовалось значительно больше времени при обсуждении тех или иных вопросов. В них чаще, чем в других подразделениях, взаимодействия сопровождаются напряжениями, затяжными межличностными конфликтами. До 25% участвующих в опросах менеджеров также согласились с тем, что рассматриваемые команды чаще других не принимают компромиссных решений, а поиск консенсуса в них не входит в состав основных методов выработки наилучшего решения. Более половины менеджеров отметили, что в таких командах – постоянных или временных, чаще всего возникают проблемы в процессе совместного принятия решений. Таким образом, только общий высокий уровень творческих способностей, но без учета других личностных качеств еще не обеспечивает преимуществ команде, но с этим согласились лишь 21,0-23,0% респондентов. На наш взгляд, важным является понимание сотрудниками и руководителями проблематичности результативности команд, состоящих преимущественно из людей с хотя и очень значимыми важными качествами генераторов идей. В рамках группы их совместная деятельность оказывается менее эффективной, чем деятельность отдельного участника.

Во-первых, генераторы идей, по оценки ученых, не склонны извлекать уроки из предыдущего опыта и особенно неудачного. Но лишь 27,0-29,0% респондентов готовы считать эти качества причиной неэффективной командной деятельности и определяют правильное построение команд с позиций сочетания сотрудников, обладающих различными личностными качествами.

Таким образом, основываясь на принципах командного лидерства и адаптируя их к деятельности отечественных предприятий, мы пришли к выводу, что только четвертая часть менеджеров характеризуется пониманием того, что общий высокий уровень креативных способностей всех членов команды еще не обеспечивает преимуществ командной деятельности. Это связано с тем, что новаторам свойственно, с одной стороны, чувство нового. Оно реализуется в определении новых идей или в выявлении новых аспектов в известных событиях, явлениях, идеях. Люди с такими качествами способны предлагать новые приемы решения традиционных задач, формулировать цели, которые пока не являются актуальными для других. Таким образом, преимущества новаторов связаны с их способностью открывать новые возможности для организации. Но, с другой стороны, им свойственен высокий уровень критичности мышления. Это прежде всего критическое видение, в силу чего люди, обладающие этими высокими творческими

качествами, представляя свои идеи, ищут изъяны в позициях других. На такой основе, в принципе, исключаются компромиссы и эффективное взаимодействие, совместное движение вперед блокируется. Поэтому стратегический подход, по нашему мнению, представляет собой обращение к процессу формирования команд с учетом сочетания участников с различными личностными характеристиками. Таким образом, возможно будет исключить проблемы, связанные с однотипностью личностных качеств.

Предлагаемый нами подход на наш взгляд, имеет и теоретическую, и практическую значимость. Пока лишь 23-25% менеджеров и специалистов обследованных предприятий выделяют данную ситуацию, имеющую место в их организации, как проблему, которую следует разрешать, используя знания командного лидерства на основе баланса различных ролей: аналитиков, лидеров, менеджеров, контролеров, тружеников. Значение правильного построения команд, как фактора, определяющего эффективность их деятельности, проявляется в том, что люди с определенными личностными качествами тяготеют к определенным занятиям. Те, кто, например, занят маркетингом или занимают высший уровень менеджмента, или являются операционными менеджерами, часто в каждой из названных групп проявляют схожие качества. Более того, надо принимать во внимание, что проявляется избирательная гомогенность, в соответствии с которой ряд индивидуальных качеств «выравнивается» в отчетливые общие (или близкие) для той или иной категории сотрудников поведенческие характеристики, составляющие определенный тип личностных качеств. Люди, занятые той или иной деятельностью (маркетинг, операции, планирование, финансы, администрирование), в рамках своего профессионального сообщества приобретают черты, вписывающиеся в определенный тип личности.

Для того чтобы преодолеть гомогенную избирательность, определенные личностные качества все же следует выстраивать в некий ряд, соответствующий тому или иному типу личности, в наибольшей степени отвечающий требованиям того или иного профессионального сообщества – маркетинг, финансы, администрирование, операции.

Для 47-48% респондентов доминирующим при принятии на работу и при комплектовании штатов различных подразделений (служб, отделов, рабочих групп) является учет в основном технической профессиональной компетентности кандидата для той или иной должности, ради которой он принимается на работу. 17-19% респондентов часто придерживаются принципа подобия в своих решениях о найме. Решающим в таком их выборе является наличие у претендентов эмоциональных и личностных качеств, схожих с личностными характеристиками тех, кто формирует команду. Подчеркнем, что в том, и в другом случаях упускается возможность получить синергетический эффект командной деятельности.

Таким образом, одним из направлений построения команд может служить стратегия их создания из людей с различными личностными характеристиками. Проблема же его использования связана с трудностями оценки личных качеств. Поэтому на практике ею часто пренебрегают. Некоторые авторы по этой причине отмечают лишь теоретический интерес создания команд с учетом эмоциональных и профессиональных критериев. Нам же представляется, что эту стратегию формирования команд следует рассматривать и с практической точки зрения.

Во-первых, потому, что, как подчеркивалось выше, люди с определенными личностными качествами, как правило, тяготеют к определенным занятиям, в связи с чем можно прогнозировать их большую продуктивность.

Во-вторых, люди с определенными личностными качествами проявляют себя через соответствующий тип поведения. Хотя формы поведения так же трудно описывать, как и личные качества, все же менеджеры персонала должны быть подготовлены профессионально определять тип поведения человека, который применим в том или ином подразделении компании, и выдавать менеджерам соответствующие рекомендации.

В-третьих, абсолютно однотипных команд практически не существует. Их создание труднодостижимо. Речь идет о доминирующем типе личности или стратегии поведения сотрудника, что в наибольшей степени соответствует критериям профильной деятельности и сплоченности команды. Так, подчеркнем, например, что в командах преимущественно из неустойчивых интровертов должен быть один человек, отличающийся более высоким уровнем способностей, таланта, знаний. Команду из устойчивых интровертов следует рассматривать как объект обучения и развития, что объясняется наличием у людей с эмоционально устойчивой интровертностью чувства самодостаточности. В интеллектуальных командах необходимо предусматривать включение лидера, стиль которого должен отличаться от общего командного стиля меньшей степенью критичности. Кроме того, он (лидер) должен отличаться от тех лидеров команд, которые руководят командами, состоящими из менее интеллектуальных сотрудников. В таких командах лидер должен быть решительным.

Каждая команда вырабатывает свой стиль, атмосферу, культуру. Предложение по сочетанию сотрудников с различными личностными качествами в командной деятельности обоснуем посредством описания их поведения или ролей, которые, в свою очередь, определяются эмоциональной составляющей личностных качеств человека. Но будем учитывать, что роли и в целом поведение более наглядно. И поэтому анализ ролей позволяет уточнить стратегии формирования команд.

Актуальной для обследованных предприятий, на наш взгляд, должна стать стратегия формирования команд на основе сочетания сотрудников и менеджеров с различными личностными качествами, выполняющими наиболее соответствующие им командные роли. На позитивное значение данной стратегии обратили внимание до 83% респондентов. Таким образом, они разделяют стратегию командных ролей. В соответствии с ней, эффективная команда должна включать сотрудников с различными личностными качествами, в большей степени отвечающими той или иной командной роли. Для реализации принятой стратегии формирования модели результативной команды в настоящем исследовании мы исходим из соблюдения следующих исходных положений:

- Значимость командной роли. Командная роль способствует тому, что сотрудник реализует свою профессиональную или техническую компетенцию (функциональная роль) с наибольшим вкладом в общий командный результат. На наш взгляд, необходимо в концепции командной роли подчеркнуть аспект, связанный с качеством сотрудников выполнять свою функциональную роль исходя не просто из возложенных на него обязанностей, реализации ответственности, а связанную с пониманием им миссии команды и организации. Коммуникации в таком случае строятся в команде в большей степени вокруг ценностей или организационной культуры, а не только вокруг целей. Это, как известно, способствует развитию взаимодействий между сотрудниками на основе убеждения, побуждения, доверия.

- Укомплектованность команды сотрудниками и менеджерами, реализующими модель взаимосвязанных ролей результативных команд. При определении комплектации «полного собрания» командных ролей, отвечающих модели эффективной команды, в настоящем исследовании мы основывались на концепциях известных ученых – Г. Минцберг, Д. Гошал, Дж. Макеvell [107; 134]. Предпринятое нами исследование посредством наблюдения, анкетирования, тестирования и устного интервьюирования ряда отечественных предприятий позволило подтвердить своевременность и важность выделения ролей, рекомендуемых известным ученым М.М. Белбиным, и руководствоваться этим подходом при разработке стратегии команднообразования в исследуемых организациях: генератор идей; лидер; переговорщик; мотиватор; труженик; аналитик; вдохновитель; снабженец; контролер. Описание ролей и их анализ на основе устного интервью с сотрудниками предприятий приводится в приложении 12 и 25. Для сравнения: результаты по гармонизации командных ролей они анализируются нами по методологии Адизеса (приложение 28).

В процессе проведенного настоящего исследования на основе анкетирования менеджеров и сотрудников ряда отечественных предприятий по опроснику Белбина М.

было проведено описание названных ролей посредством оценки самовосприятия своего поведения. Полученные результаты мы сравнили с характеристикой их поведения (ролей) лидером команд (руководителем подразделений). По данным нашего исследования выделились 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 часто принимается во внимание безотносительно к возможностям реализации связанных с ней поведенческих командных ролей сотрудником (более 37% – 39%). Наряду с этим лишь 28,0% – 31,0% респондентов придают должное внимание личностным качествам и их эмоциональной составляющей таким образом разделяют значимость реализации связанных с ними командных ролей.

Анализ данных исследования показал также, что сотрудники отделов маркетинга, планового, финансового отделов увязывают свое поведение с ролями генераторов идей (до 61% – 63%), вдохновителей и контролеров (31% – 35%). В ролях созидателей/тружеников и вдохновителей представляют себя в большей мере менеджеры и сотрудники администрирования персонала (до 73%). Несколько по-другому видят выделяемые сотрудниками поведенческие роли руководители исследуемых подразделений. Наряду с ролями генераторов и контролеров, руководители (71 – 75%) отмечают наличие в отделах сотрудников с неопределенными ролями. Подчеркнем, что проведенное исследование подтвердило первоначальную гипотезу относительно командных ролей в организации. Все же значительная часть, более трети респондентов проявила готовность учитывать лишь профессиональную компетенцию, как основу поведения сотрудника в команде без учета личных качеств. Это уязвимая и проблематичная позиция. Она, на наш взгляд, не отвечает стратегическим задачам и подходам создания эффективных команд.

Другая крайность, которая наблюдается на предприятиях – это учет личностных качеств сотрудников безотносительно к их технической компетенции и связи названных факторов с возможными ролями сотрудников в группах. Примерно такая же, третья часть респондентов справедливо видит необходимость подхода к пониманию сочетания профессиональной и личностной составляющих и интерпретации командных ролей. Это обнадеживающий подход к формированию команд когнитивного плана (знание, понимание). Но в практическом плане 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 выявить недостатки, но и необходимо подходить к этому процессу со стратегических позиций обеспечения сбалансированности ролей в командах. Более того, известные ученые в области стратегического командообразования [19; 20; 134; 135] считают, что разные модели неэффективных команд – это производные неудачного их построения. Подчеркнем, что это обуславливается отсутствием стратегического подхода к исследуемому процессу. Важными, на наш взгляд, исходным положением обеспечения сбалансированности ролей в команде следует считать, применение стратегического подхода к изменению командных взаимодействий.

Стратегию командной сбалансированности ролей следует считать 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 качеств различных людей в группе. 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 менеджеров в команде.

Основываясь на проведенном исследовании, изменение ролевых взаимодействий в командах, на обследованных предприятиях, выводы могут быть следующие:

- *Доминирование роли генераторов идей*, 39,0-41,7% выявленное в процессе исследований посредством самооценки сотрудников и оценки их качеств менеджерами в функциональных подразделениях, должно быть уравновешено более широкой реализацией роли аналитиков. Она оказалось предпочтительной для 19,0-21,8% респондентов. Эффективные взаимодействия генераторов идей и аналитиков проявляются в том, что первый из них, обладая оригинальностью мышления и интеллектуальным талантом, способен предложить новые идеи, но в силу присущих людям с творческим потенциалом высокой критичности, они зачастую затрудняются их оценить и выбрать плодотворные из них. Для оценки и выбора наиболее эффективных альтернатив из общего числа конкурирующих предложений необходимо обеспечить более активное и широкое проявление роли аналитиков.

Подчеркнем качества аналитиков, обуславливающие особенности их поведения: основательность, с которой они отстаивают свою точку зрения; способность изменить позицию других участников команды в пользу той или иной альтернативы из нескольких конкурирующих предложений; сдержанность и не многословие в общении с предста-

вителями других ролей в команде (лидером, мотиватором, контролером и др.). Аналитическая роль сводится к четкому и комплексному анализу наиболее важных факторов, определяющих эффективность оцениваемого решения. При этом следует учитывать присущую аналитику слабую ориентацию на успех, обусловленный характерной ему интроверсией. Таким образом, существующие на обследованных предприятиях команды как функциональные, так и межфункциональные, следует укрепить взаимодействием командных ролей генератора и аналитика по формуле: *первый выдвигает идеи, а второй их оценивает*. Многие исследователи для соблюдения этого условия предлагают сохранять некоторую независимость этих процессов. Подчеркнем, что такие организационные условия командного взаимодействия позволяют избежать зачастую бесплодных и затяжных дискуссий, связанных с поведением людей, генерирующих идеи. Это, как рассматривалось выше, связано с тем, что генераторам и мотиваторам свойственно действовать по собственному сценарию, не согласовывая свои представления о решениях с коллегами. Неуправляемость команд по этой причине усугубляется и тем, что реакция других участников группы на поведение людей, действующих в роли генераторов идей, часто характеризуется их подражанием последним. Данное проявление в деятельности команд нашло подтверждение у четверти респондентов.

Кроме того, необходимость гармонизации взаимодействия творческого и аналитического процессов в команде связана с тем, что деятельность генераторов может препятствовать интеграции команды в связи с разрушительным эффектом командных взаимодействий, в связи с присущим новаторам заведомо отрицательных представлений об окружающей их среде, как следствие их высокой критичности. В то же время следует учитывать, что высокая степень критичности мышления и высокая степень отрицательных суждений может быть следствием многовариантности решений той или иной сложной проблемы. Для того чтобы реализовать творческий потенциал команды, необходимо гармонизировать взаимодействия генераторов и аналитиков и с другими ролями, и в частности - с лидером команды.

- *Стратегическое усиление роли лидерства в командах.* По результатам наблюдений и анкетирования до 11,0-12,0% руководителей подразделений обследованных предприятий ощущают себя более менеджерами, нежели лидерами. Некоторые из них уступают лидерство людям с творческим потенциалом, которые тяготеют к лидерству. Но они не учитывают, что его осуществление ими может сопровождаться разрушительным, а не созидательным эффектом, отличным от синергетического. Для третьей части опрошенных менеджеров оказались более актуальными навыки лидеров с менее выраженной творческой амбицией. Разделение лидерских и творческих процессов позволяет пре-

дупредить неконструктивные конфликты в группах (командах). Успешный руководитель успешной команды – это больше лидер, чем менеджер. В этой связи следует рекомендовать руководителям подразделений обследованных предприятий совершенствование качеств, отвечающих требованиям стратегии гармонизации командных взаимодействий за счет повышения значимости лидера. К ним следует отнести: эмпатию, способность налаживать доверительные отношения; умение выявлять и воплощать способности людей реализовывать соответствующие командные роли; умение развивать людей и обучать взаимодействовать через обеспечение сбалансированности ролей в команде; сильную мотивацию на достижение поставленной цели. Приемлемый недостаток – обычные с точки зрения интеллекта способности. Лидер не всегда должен соперничать с новатором, генерирующим идеи. Лидерство, как командная роль менеджера, осуществляется посредством выбора решений для продвижения к общей цели. Таким образом, создаются условия, при которых формулирование идей и их оценка сохраняют некоторую самостоятельность или независимость. Кроме того, подчеркнем, что лидер определяет сильные и слабые стороны группы, обеспечивает активное использование командных ресурсов и развитие личностного потенциала каждого сотрудника. Выполнение названных лидерских задач требует гармонизации роли лидера с деятельностью людей в команде, выполняющих роли *переговорщика* (коммуникатора) и *мотиватора*.

- *Слабо представленное в подразделениях исследованных предприятий поведение сотрудников, связанное с ролями мотиватора, коммуникатора и исследователя возможностей (ресурсов).* Названные роли, на наш взгляд, должны быть представлены в командах более широко. В настоящее время по результатам опроса ощущают себя хорошими мотиваторами лишь до 7% респондентов из числа сотрудников и менеджеров среднего уровня менеджмента исследуемых предприятий, 5% – 6% – коммуникаторами и 3,0% – 5,6% – снабженцами. Основные преимущества, которые они позволяют обеспечить команде, связаны с тем, что сотрудникам, реализующим названные типы поведения, свойственно проявлять энергию созидания. Им присущи качества убеждения. Относясь к экстравертам, они хорошо справляются с кризисными ситуациями и чрезвычайными событиями. Исполнители роли коммуникаторов необходимы для налаживания полезных для команды внешних контактов. Они умеют проводить переговоры, в том числе с «трудными» сотрудниками и клиентами. Им свойственно определять внешние возможности и угрозы за пределами команды.

Изменение командных взаимодействий в пользу рассматриваемых ролей балансирует роль лидера, позволяя ему принимать более эффективные решения с учетом не только внутренних, но и внешних ресурсов. Командные взаимодействия лидера,

коммуникатора и мотиватора уравнивают лидерские амбиции и амбиции творческих людей (генераторов), которым могут быть присущи тенденции или эффекты не созидания, а разрушения сотрудничества в команде. Таким образом, потенциал конфликта между лидером и генератором может быть исключен за счет достижения ясности названных ролей и сохранения определенной самостоятельности (независимости) при их выполнении. Лидер определяет приоритеты и несет ответственность за принимаемые командные решения. Он учитывает возможности лучшего использования внутреннего командного потенциала посредством плодотворного сотрудничества с коммуникатором в поиске возможностей (людей и ресурсов – внутренних и внешних), через конструктивное взаимодействие со всеми участниками команды, реализующими каждый свою роль.

- Преобладание в практике исследуемых предприятий авторитарных форм и методов формального лидерства - мнение, которое поддержали более 63,0% – 65,0% респондентов (администрирование как роль оказалось предпочтительным у 7,0% – 8,0% сотрудников. Для преодоления этого положения необходимо развитие позитивного лидерства и более широкое представление роли вдохновителей в командах. Специалисты по эмоциональному лидерству подчеркивают, что при авторитарном руководстве данная роль особенно важна. Основные качества человека, реализующего названную роль, сводятся к умению слушать, налаживать контакты особенно с трудными людьми. Человек экстравертного типа – чувствителен, доверчив. Он благоприятно воздействует на командные взаимодействия, помогает участникам команды справиться с трудностями и напряжением в межличностных отношениях за счет обращения к личностному вектору и реализации потребностей уважения, причастности, самореализации. Тем самым реализуется стиль служения. Вдохновитель помогает лидеру сосредоточиться на стратегических приоритетах, а сотрудникам – на управленческих задачах. Данная рекомендация, несущая этическую и эмоциональную нагрузку, способствует преодолению напряженности и конфликтных ситуаций в команде. Подчеркнем, что данная роль представлена очень скромно в функциональных и межфункциональных командах на исследуемых предприятиях.

По оценке самовосприятия таковыми себя ощущают 3-4% респондентов. Руководители названных групп также не видят актуальности в таком поведении сотрудников. В то время, как качества лидера во многом зависят от уровня и качества выполнения комплекса командных ролей. Отметим, что трудноуправляемые команды – это, например, команды, в которых доминируют различные роли, но роли вдохновителей в них представлены слабо, или вообще отсутствуют. На такой, на наш взгляд, достаточно низкий уровень эмоционального фактора, обратили внимание более 47,0-51,5% опрошенных сотрудников. Подчеркнем, что часто это связано с тем, что людям с высоким творческим

потенциалом свойственно действовать по своему личному сценарию, не согласовывая свои действия с коллегами, что затрудняет командную деятельность. Кроме того, как подчеркивалось выше, генератору присущи лидерские амбиции. Для того чтобы повысить управляемость командной работы, целесообразно усилить роли социально ориентированных сотрудников, но при этом следует учитывать, что одно из качеств последних – это нерешительность. Её возможно сбалансировать (преодолеть) вместе с усилением влияния в команде сотрудников, реализующих роли мотиватора, лидера, контролера.

- Наблюдающуюся в функциональных и межфункциональных командах исследуемых предприятий недооценку роли контролера в поведении их участников (5,0-7,0%), на наш взгляд, возможно преодолеть посредством организационного обучения командным взаимодействиям. Объектом и предметом влияния при этом должно стать развитие у потенциальных контролеров способности доводить дело до конца, стремления добиваться совершенного результата, умения передавать свое беспокойство по поводу успешного окончания совместной работы другими сотрудниками, внимания к деталям. Считаем также, что «кандидатами» в контролеры должны стать прежде всего те сотрудники, у которых развито чувство личной гармонии и самодисциплины, обязательно – вежливости и доброжелательности. Как правило, это больше свойственно интровертам. Подчеркнем, что важность поведенческой роли, связанной с названными качествами контролера недооценивается сотрудниками по сравнению с ролями лидера, генератора, мотиватора.

- Сложившееся в командах отношение к поведенческой роли «труженика» или «командного человека», «рабочей пчёлки» (термин М. Белбина) как не очень престижной (актуальной для себя отметили ее лишь до 11% респондентов) следует преодолеть и сформировать более привлекательный образ этого поведения. Предметом организационного обучения и развития, в том числе посредством коучинга, должна стать формирование обучающейся культуры в исследуемых организациях. Результатом должны стать качества «труженика»: самодостаточность, добросовестность в личных обязательствах, прагматизм, рациональность. Специалисты по командному лидерству считают, что команды, имеющие в своем составе достаточное число людей такого типа, должны доминировать, добиваться значительных успехов. Рассматриваемая роль характеризуется качествами реализатора, осуществляющего задачи. Но сотрудник, поведению которого свойственна роль «труженика», не просто реализует свою профессиональную или техническую компетенцию, он рассматривает это как свой долг перед командой, организацией. По результатам исследования считают названные качества актуальными около 17% – 21%. Формирование навыков эффективного взаимодействия в командах посредством

понимания сути рассмотренных ролей (качеств), следует рассматривать соответственно содержанию обучающих программ и коучинга на предприятиях. Это становится особенно важным, когда предприятие совершенствует свою деятельность на основе нововведений.

Для уточнения сбалансированности ролей в этом процессе, мы проанализировали этот вопрос по методологии Адизеса (см., приложение 26.).

В свою очередь, для укрепления позиций компании на рынке, 78,0% респондентов отметили актуальность работы в командах (рисунок 3.13, приложение 3, вопрос 24).

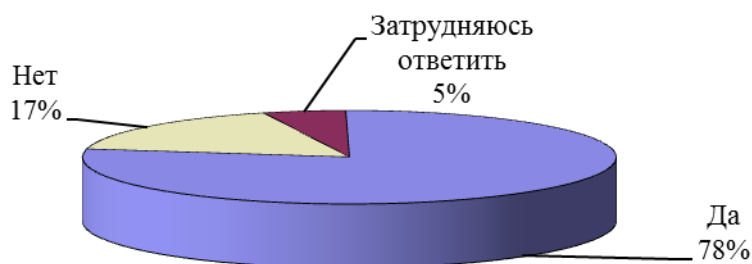


Рис. 3.13. Значимость командного фактора для осуществления нововведений (в % к числу респондентов)

Источник: составлено автором

Одним из направлений реализации стратегий командных принципов на обследованных предприятиях, на наш взгляд, является, во-первых, 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 3.14, приложение 13, вопрос 25).

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

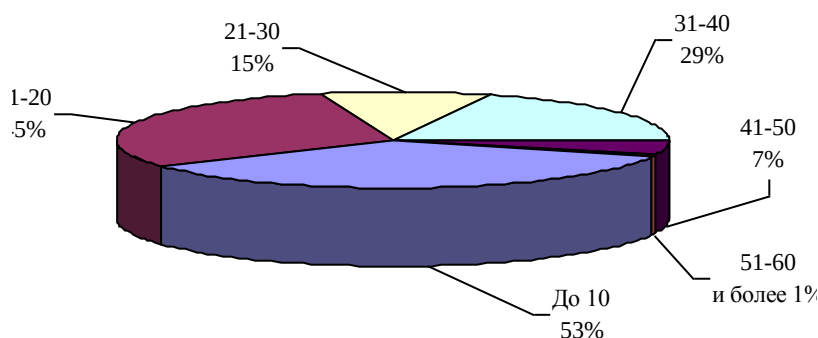


Рис. 3.14. Удельный вес проблем (в % к общему объему времени, связанному с выполнением того или иного трудового задания), которые решаются на межфункциональной основе (в % к числу респондентов)

Источник: составлено автором

Кроме того, в решении проблем с сотрудниками других организаций – поставщиками, клиентами и другими партнерами, имеет место межфункциональная основа их разрешения (рис. 3.15, приложение 13, вопрос 25.2).

До 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60 и более	Всего
29	62	16	13	25	0	145

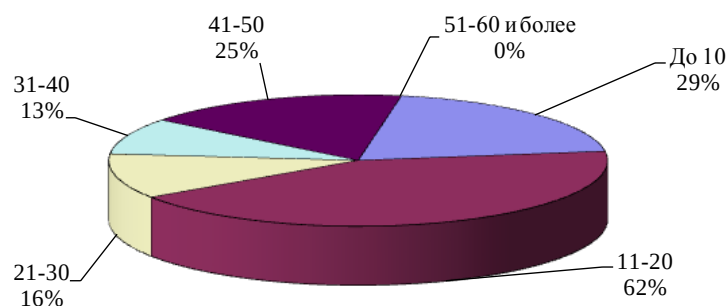


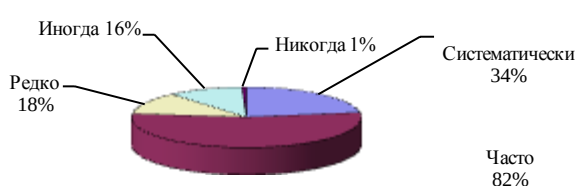
Рис. 3.15. Межфункциональный аспект решения проблем с другими организациями (линейные распределения, в% к числу опрошенных)

Источник: составлено автором

Взаимодействие сотрудников на межфункциональной основе наиболее уязвимо. Альтернативы принятия решений могут отличаться значительным диапазоном разброса мнений. Это привносит напряженность во взаимоотношения сторон и может стать основой конфликтных ситуаций. Данное обстоятельство менеджеры и сотрудники изучаемых предприятий выразили следующим образом.

Непонимание, напряженность, конфликтные ситуации, свойственные сотрудникам при решении вопросов на межфункциональной основе:

Система-тически	Часто	Редко	Иногда	Никогда	Всего
34	82	18	16	1	151



Система-тически	Часто	Редко	Иногда	Никогда	Всего
19	83	33	13	2	150

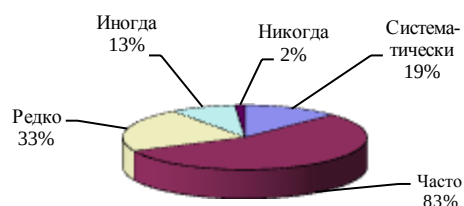


Рисунок 3.16. Рассогласованность межличностных отношений как фактор конфликтных ситуаций в организации, в % к числу респондентов

Источник: составлено автором

Подчеркнем, что реализация антикризисных мер и необходимые перемены в организации на стратегической основе также возможны в условиях развития командной деятельности. С этим согласны 79,0% – 82,0% респондентов. При этом исследование показало, что это является реальным, если команды будут выступать действенным факто-

ром квалификационного и межличностного обучения и коучинга на предмет того как эффективно сотрудничать на основе понимания своего стиля и стиля поведения других в команде, что способствует и карьерному росту в контексте достижения организационных целей (рис.3.17, приложение 13-14, вопрос 27).

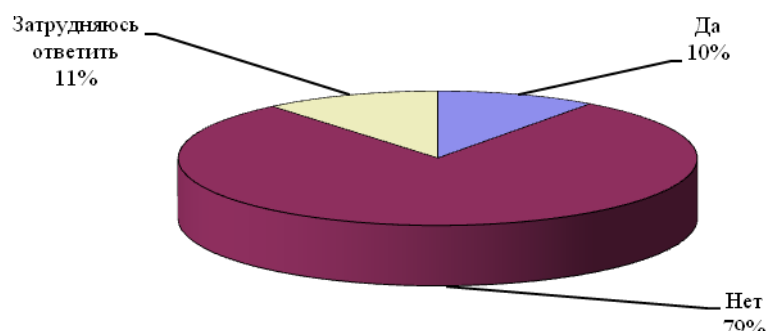
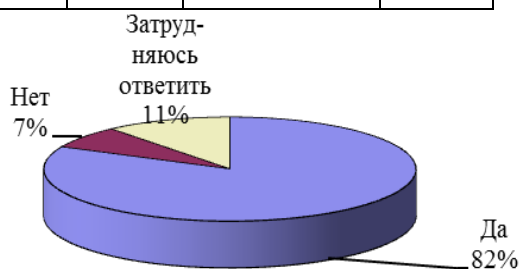


Рис. 3.17. Межфункциональная командная организация как условие и фактор карьерного роста сотрудников в организации, в % к числу опрошенных
Источник: составлено автором

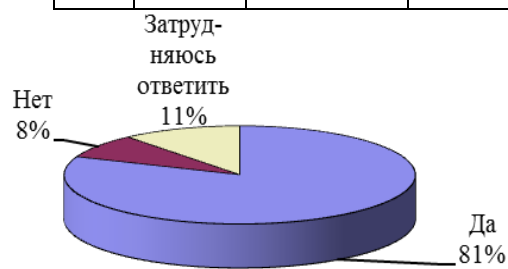
Исследование вопроса о востребованности коучинговых программ в анализируемых организациях, способствующих созданию межфункциональных команд, представлено в приложение 24).

Актуальной и обоснованной, на наш взгляд, рекомендацией является определенная в процессе исследования позиция относительно состава и численности участников таких межфункциональных команд. Наибольшее число респондентов (81-82%) выразили свое отношение к составу и численности команд следующим образом: в командах с численностью от 2 и более человек, состоящих из сотрудников с различными профессиональными навыками – представителей различных подразделений или функциональных областей менеджмента (маркетинг, финансы, бухгалтер, операции и др.), должны иметь место регулярные взаимодействия по поводу выполнения совместного трудового задания. При этом участники команды должны быть привержены общей цели – миссии, стратегии, реализовывать и индивидуальную ответственность (см. рисунок 3.18, приложение 10, вопросы 28 и 30).

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
124	10	16	150



Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
120	12	16	148



*Рис. 3.18. Состав и численность межфункциональных команд:
предпочтения менеджеров и сотрудников, в % к числу респондентов
Источник: составлен автором*

В процессе исследований в рамках настоящей работы были уточнены характеристики межфункциональных команд, наиболее полно соответствующие реализации стратегий перемен (изменений) в исследуемых организациях, связанных, в том числе, с реинжиниринговыми лидерами [14]. Для этого использовался тест «профиль команды». Посредством данного инструментария выяснилось, что от 75% до 83% респондентов определили сочетание командных параметров из представленных в тесте в виде континуума, при котором, на их взгляд, в команде достигается лучшая вовлеченность участников в процесс командного труда (см. приложение 27).

Преимущества таких межфункциональных команд увязываются с тем, что командные процессы в них составляют основу бизнес-процессов, которые могут быть объектом реинжиниринга. Это способствует повышению заинтересованности участников команд в достижении командного результата, с учетом максимального удовлетворения запросов внешних и внутренних клиентов организации.

В контексте стратегических изменений, связанных с реинжинирингом, сочетание командных характеристик, обеспечивающих преимущества команд, по оценкам респондентов, увязывается с численностью последних от 5 до 7 человек. Профиль высокопроизводительных команд в условиях преодоления кризисных ситуаций характеризует их как «команды быстрого реагирования» и более сдвинут в сторону в определенном интервале численностью от 2 до 5 человек (см. приложения 13, 14). Такие команды соответствуют задачам возрастающей скорости решения проблем в условиях текущих кризисных ситуаций, связанных с вызовами внешней среды. Вывод: преимущества межфункциональных команд как высокопроизводительных групп необходимо реализовывать в связи с реорганизацией или реинжинирингом предприятий на основе бизнес-процессов.

На диаграмме (рис. 3.19) представлены ключевые преимущества, с которыми увязывают деятельность межфункциональных команд менеджеры и сотрудники исследуемых предприятий:

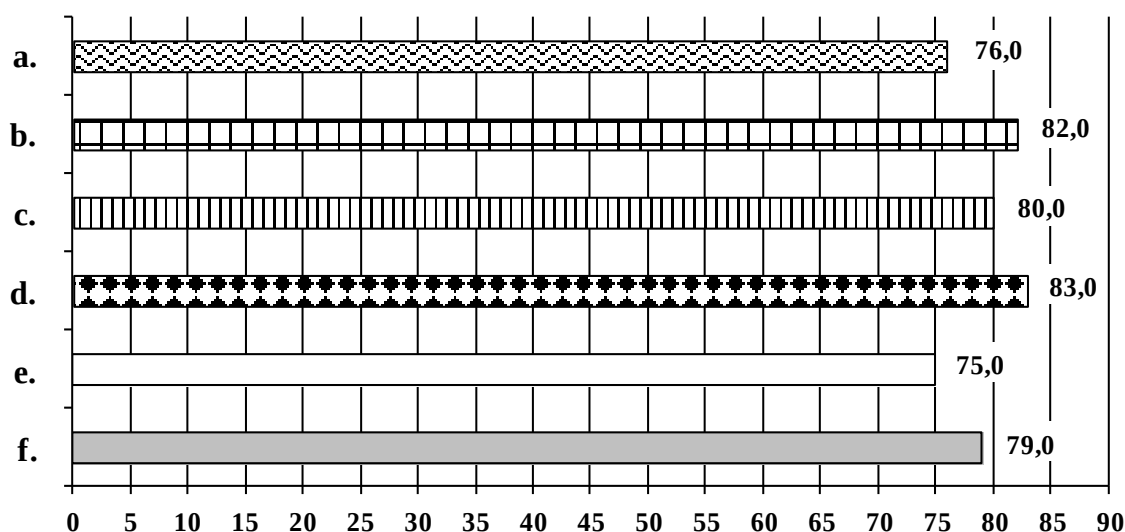


Рис. 3.19. Преимущества межфункциональных команд и факторы их реализации (в % к числу опрошенных)

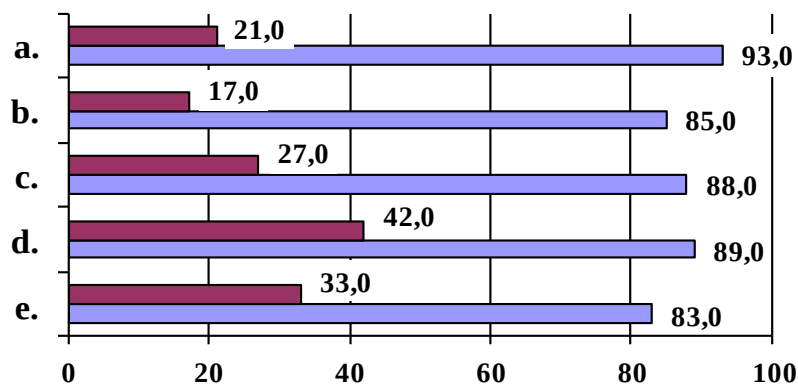
Источник: составлен автором

- a. реализация ответственности за достижение командного результата, связанного с удовлетворением потребностей клиента за счет повышения уровня вовлеченности в процесс труда; обогащение содержания труда; развития коммуникаций; делегирование полномочий, соответствующих организационному контексту (бизнес-процессу);
- b. 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.

С целью решения стратегических проблем, связанных с реинжинирингом, способствующих удовлетворению потребностей клиентов, например для производственных предприятий, конструктивно придерживаться схемы построения деятельности

межфункциональной команды на основе стоимостной цепочки. Она представлена в приложении 28.

Бесспорным фактором, составляющим преимущество многофункциональных команд, особенно в командах «быстрого реагирования», является лидерство. Потенциал лидерства определяет эффективность команд. Каким образом представляют себе менеджеры и сотрудники лидерство и какие его формы имеют место в межфункциональных командах? Так, практически все сотрудники (93%), участвовавшие в анкетировании, считают, что лидер хорошо представляет себе миссию и цели команды, которую он возглавляет (стратегическое лидерство). В то же время значительно меньшее число – 21,0% респондентов, отметили, что в организации (подразделении), где они работают, это имеет место. Аналогично складывается ситуация с лидерством как с когнитивной, так и с практической точки зрения по другим составляющим лидерства. Более подробно анализируемые лидерские характеристики представлены на рисунке 3.20.



■ – практический аспект: □ – когнитивный аспект

- a. стратегическое лидерство (видение), стиль визионера, стратега;
- b. раскрепощенный лидер (ощущение сильных и слабых сторон, эмоциональный менеджмент);
- c. обучающее лидерство (коучинговый стиль, фасилитационный);
- d. интерактивное лидерство (по типу «выигрыш – выигрыш»);
- e. преобразующее лидерство (стиль новатора).

Рис. 3.20. Лидерство как фактор высокопроизводительной команды: (в % к числу опрошенных)

Источник: составлен автором

Подчеркнем, что по результатам исследования значительная часть сотрудников выразили понимание сути и значения лидерства (когнитивный аспект) и таких его составляющих, как стратегическое, интерактивное, обучающее и другие виды лидерства, которые, в совокупности представляют собой суперлидерство или сверхлидерство, одной из составляющих которой является воспитание лидеров.

С когнитивной точки зрения лидерство в целом присуще менеджерам и сотрудникам обследуемых предприятий. Они хорошо проникают в суть и составляющие

суперлидерства (когнитивный аспект). В то же время всего третья часть опрошенных работников отметили, что лидерство реализуется в их организации и подразделениях (практическое лидерство). Например, о качестве реализации лидерства можно судить по тому, что меньше половины респондентов – 43% (приложение 13, вопрос 43), отметили, что им, например, известны, и они хорошо представляют себе миссию, стратегию, ключевые цели компании в последующие 2-3 года. Другими словами, отсутствует стратегическая составляющая лидерства. В этой связи, наряду с рекомендацией, обосновываемой в настоящей работе относительно формирования лидерских качеств – стратега, служителя, визионера или стилей суперлидерства, считаем необходимым повысить уровень искусства лидерства, то есть уровень его реализации. С этой целью, обоснованной на наш взгляд, можно признать особенно для многофункциональных команд динамическую форму лидерства или «переходящее лидерство». Поясним предлагаемый механизм для исследуемых предприятий посредством схем, представленных на рисунке, см., приложение 29.

Подчеркнем, что возможность реализации лидерства посредством предлагаемого механизма обуславливается сложившимся хорошим когнитивным условием лидерства на исследуемых предприятиях и тем, что около 26,67% респондентов являются потенциальными лидерами. Они планируют карьерный рост. Но наряду с этим, по мнению 33,0% – 37,0% респондентов, в их группах (отделах, службах) отсутствует одно из объединяющих людей в команду начал – лидерство. И по этой причине они планируют перейти работать в другие структурные подразделения или организацию (рис.3.21).

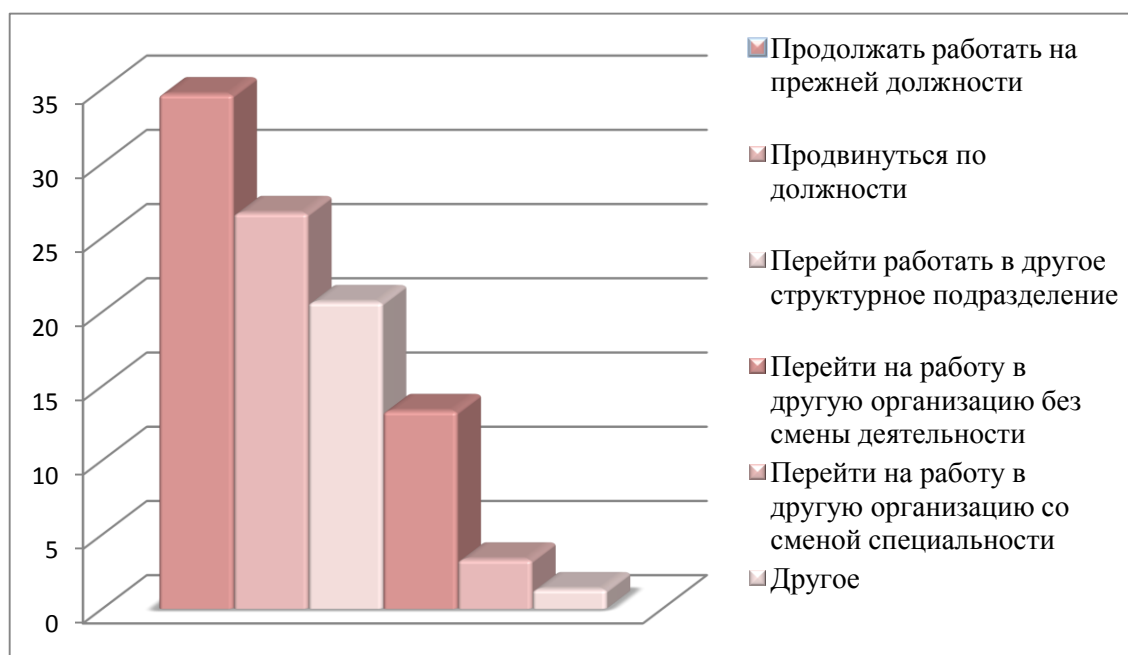


Рис. 3.21. Продолжение работы в компании, продвижение и переход в другие организации: личные стратегии респондентов (в % к числу опрошенных).

Источник: составлен автором

Переходящее лидерство является органической составляющей межфункциональных команд. Особенно следует подчеркнуть его важность в связи с тем, что межфункциональные команды часто приобретают черты проектных и матричных команд. Актуальность последних обуславливается задачами реализации стратегий изменений; при создании команд на обследованных предприятиях следует учитывать необходимость преодоления сопротивления переменам со стороны сотрудников. Это связано с тем, что в настоящее время все же организация работ на отечественных предприятиях складывается посредством коллективной или групповой деятельности, не являющейся по сути командной. В рамках таких групп каждый из участников работает над собственным заданием. Взаимосвязь людей и результатов их деятельности в максимальном объеме осуществляется в большей степени посредством руководителя-менеджера. Подчеркнем, что различные формы команд, которое мы предлагаем использовать на обследованных предприятиях, предусматриваются, что все участники работают над выполнением одной задачи и несут коллективную ответственность. Зарубежный опыт и известные исследователи показывают, что в настоящее время и в перспективе бизнес будет организовываться и предпочитать командные организаций лидерского типа.

3.3. Выводы по третьей главе

В третьей главе настоящей работы сформулированы выводы, касающиеся улучшения командных процессов на обследованных предприятиях и построения культуры лидерского типа на командной основе.

1. Проведенное исследование посредством анкетирования и устного интервьюирования менеджеров и сотрудников девяти предприятий различных отраслей промышленности позволило сделать вывод, что командные характеристики и процессы в деятельности линейных и функциональных подразделений на высшем, среднем и операционном уровнях исследуемых предприятий характеризуются пока недостаточным уровнем развития командного фактора. Так, отмечается, что еще значительная часть респондентов не удовлетворены сложившимися в них социально-психологической атмосферой, уровнем сплоченности, состоянием взаимозаменяемости, участием в принятии решений и возможностями карьерного роста реализации личностного и командного потенциала.

2. Выбирая приоритеты в пользу команд, подчеркнем важность понимания менеджерами и сотрудниками не только их значения, но и умения применять командный способ выполнения работ в своей практической деятельности как инструмента для достижения организационных целей, позволяющего, преодолевать возможные сопротив-

ления членов команды инициациям лидера по поводу предстоящих перемен. В настоящей работе мы сформулировали вывод, что, во-первых, такие сопротивления, противостоящие единству и сплоченности команды, связаны с опасением сотрудников потерять уже существующие рабочее место, должность, достигнутый уровень вознаграждения. Во-вторых, их (сопротивления) неконструктивно воспринимать как простое незначительное отклонение от существующих правил и норм поведения. Для их устранения, на наш взгляд, необходимо установление позитивных доверительных отношений между лидером и членами команды. В-третьих, установление подобных отношений, по нашему мнению, возможно на основе реализации сочетания этических и эмоциональных аспектов в деятельности лидеров и сотрудников.

3. Актуальной для обследованных предприятий, на наш взгляд, должна стать стратегия формирования команд на основе сочетания сотрудников и менеджеров с различными личностными качествами, выполняющих наиболее соответствующие их личным характеристикам командные роли.

4. Основываясь на многочисленных исследованиях, в работе были проанализированы востребованность и значимость следующих ролей – генератор идей, лидер, мотиватор, переговорщик, вдохновитель, труженик, контролер. По оценкам самовосприятия и оценкам руководителей подразделений был выявлен дисбаланс названных ролей. Сделан вывод, что его преодоление требует не спонтанного, а стратегического подхода к командопостроению.

5. В настоящем исследовании также сформулирован вывод о том, что распределение ролей в команде – это сложный и дискуссионный вопрос. В работе предложено его решение в контексте командного лидерства, то есть сочетания личностного развития индивидуумов и реализации командного потенциала в целом. Это отвечает задаче достижения синергетического эффекта, за счет эффективной взаимосвязи членов команды друг с другом и с лидером, что особенно актуально в сложных ситуациях стратегического порядка.

6. Четкое и глубокое понимание менеджерами и сотрудниками проанализированных в настоящей работе составляющих командного лидерства, посредством обучения искусству лидерства на коучинговой основе, на наш взгляд, позволит создать прочную базу в их работе для принятия оптимальных решений. Понимание сути лидерства, команд и подходов к их формированию, принятие и реализация решений на командной основе, должны стать частью управленческой компетентности отечественного менеджмента.

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 [118].

2. Развитие лидерства и создание 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 [119].

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; 118].

4. Лидерство обуславливается изменениями, а изменения, в свою очередь, обуславливаются командами лидерского типа. Проанализировав на основе многочисленных источников это важное концептуальное положение, мы в работе сформулировали вывод о необходимости освоения менеджерами и сотрудниками компетенции преобразующего лидерства, которая также способствует реализации объективно обуславливаемых современной реальностью инновационного (новаторского), стратегического стилей поведения лидеров и их последователей [5].

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, чтобы добиваться выдающихся результатов [176].

6. Важное стратегическое положение командопостроения, как сочетание сотрудников с различными личностными и эмоциональными качествами, на наш взгляд,

способствует 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. [121]

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 [121].

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, мы считаем, необходимо развитие обучающейся культуры и использования коучингового стиля лидерства [7].

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

1. С целью повышения результативности работы менеджеров в анализируемых компаниях, целесообразно 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 соответствующим сути перемен – новаторскому, предпринимательскому и стратегическому стилям поведения.

3. Поскольку изменения обуславливают необходимость лидерства, а эффективная лидерская деятельность определяется осуществлением всех представленных выше стилей руководства в сочетании, интегрированно, 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, 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 роль этих качеств в деятельности команд.

9. Наиболее полно, на наш взгляд, сформулированным в работе целям и задачам соответствует рекомендуемая в работе типология командных ролей – предприниматель интегратор, вдохновитель, аналитик, контролер исследователь возможностей. Для соизмерения последних с личностными качествами 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, поэтому необходимо дополнить содержание деятельности данного подразделения методами, связанными с реализацией коучинга.

БИБЛИОГРАФИЯ

Источники на румынском языке:

1. BĂRBULESCU C. *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare activității.* – București, 2002. – 320 p.
2. BELOSTECINIC Gr. *Competitivitatea economică și promovarea investițiilor străine orientate spre expert – o provocare pentru economia Republicii Moldova / Intellectus: revista de proprietate intelectuală*, nr.3, 2006, p.7-24.
3. BÎRCĂ A. *Managementul resursele umane.* – Chișinău: ASEM, 2006. – 380 p.
4. 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.39-50(0,35 c.a.), ISBN 1810-9136, Categoria B.
5. BILAȘ L., MUSADEH A. *Managementul inovațional: importanța leadershipului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business.* În: *Revista științifico-didactică „Economică”* An. XXV, nr.2 (100), iunie, 2017. – p.51-62. Editra ASEM, Chișinău-2017. ISSN 1810-9136.
6. BURDUȘ E. *Tratat de management.* – București: Editura Economică, 2005. – 379 p.
7. BURLACU N., COJOCARU V. *Management.* – Chișinău, 2000. – 473 p.
8. JURAN M. *Arhitectul calității: Memoriile Dr.Joseph M.Juran.* București: SRAC, 2006. – 340 p.
9. COVAȘ L., STINI L., SOLCAN A. *Cultura afacerilor.* Chișinău: ASEM, 2004. – 322 p.
10. COVAȘ L., STIHI L., SOLCAN A. *Responsabilitatea socială corporati în cadrul IMM-lor din PM.* În: Conferința științifică internațională „Responsabilitatea corială corporativă și dezvoltarea durabilă” 30 martie, 2011, ASEM, p.15-21.
11. COTELNIC A. *Organizația bazată pe cunoaștere și cultura organizațională. Conferința științifică internațională „Strategiei și politici de management în economia contemporană”,* ASEM, 30-31 martie, 2012, p. 9-14, ISBN 978-9975-75-596-2 .
12. COTELNIC A. *Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte.* În: „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”. Conferința științifică internațională consacrată celei de a XXV-a aniversări a ASEM, 23-24 septembrie 2016.Vol. 1. Culegere de articole selective, p. 223-228, ISBN 978-75-834-5 .
13. GUZUN S. *Evaluarea performanței echipei de management în industria textilă din Republica Moldova,* Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2016. – 34 p.

14. DOROGAIA I. *Problemele reengineeringului business - proceselor în crearea unui sistem managerial efectiv la întreprindere*. Autoreferat al tezei de doctor în științe economice/ Chișinău, 2006. – 26 p.
15. IANIOGLO N. *Crearea mecanismelor de formare și implementare a inovațiilor organizaționale în cadrul întreprinderii*. În: Revista/Journal „Economica” nr.4 (94) 2015. Editura ASEM. – Chișinău, 2015, p. 47-53. ISSN 1810-9136.
16. LEVITSKAIA A. *Componenta inovațională a strategiei de dezvoltare a UTA „Gagauzia: mif sau realitate”*. În: „Economica” științifico-didactică nr.1 (79); martie, 2012, Chișinău, ASEM, 2012, p.41-51. ISSN 1810-9136.
17. LITVIN A. *Îmbunătățirea calității ca o pârgă de bază în stimularea competitivității produselor agroalimentare*. Materialele conferinței internaționale „Economic growth in conditions of internalization”, IEFS, Chișinău, 2011. – 57-63.
18. MOVILĂ I. *Managementul strategic ca factor al formării și realizării efectiv a potențialului uman al întreprinderii*. Autoreferat al de doctor în economie specialitatea 08.00.05. – Economie și management (în industrie). – Chișinău: ASEM, 2007. – 24 p.
19. PETRESCU I. *Liderul între granițele științei și artei*. București: editura Expert, 2010. – 829 p., ISBN 978-973-618-219-8.
20. PALADI I. *Valorificarea inovației și creativității în managementului antreprenoriatului din RM*. Analele ASEM, ediția a IX-a. Ch.: ASEM, 2011, p.73-77.
21. ȚURCANU G. *Managementul calității în procesul de aprovizionare a întreprinderii*// Dimensiunile managementului aprovizionării în contextul economiei contemporane: Conf. int. 14-15 mai, 2004. Vol. 1, p.101-110.
22. VERBONCU I., NICOLESCU O. *Managementul organizației*. București: Editura Economica, 2007, ISBN 978-973-709-343-1, 648 p.
23. ZLATE Mielu. *Leadership și Management*. București: Editura Polirom, 2008. – 240 p.

Источники на русском языке:

24. АДАИР Джон. *О менеджменте и лидерстве*. – М.: Эксмо, 2009. – 208 с. ISBN 5-699-6354-4.
25. АДIZEС И. *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что их этого следует* / Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.
26. АДIZEС 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.

27. АДИЗЕС, Шохам. *Совещание по Адизес. Практическое руководство.* / Шохам Адизес, Нир Бен Лави; перевод с англ. М.: – Манн, Иванов и Фербер, 2017. –144 с. ISBN 978-5-00100-496-1.
28. АДКИНС Лисса. *Коучинг agile – команд.* Руководство для SCRUM. – Мастеров, agile – коучей и руководителей. Манн, Иванов и Фербер. – М., 2017. – 416 с. ISBN 978-5-00100-896-5.
29. АРМСТРОНГ М. *Практика управления человеческими ресурсами.* 10-е изд. / Пер. с англ. / Под ред. С.К. Мордовинова. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с. ISBN 5-88782-415-8.
30. АРХАНГЕЛЬСКИЙ Глеб. *Тайм-драйв: Как успевать жить и работать.* / Глеб архангельский. – 23-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2016. – 256 с. ISBN 978-5-00057-303-7.
31. АНСОФФ И. *Новая корпоративная стратегия.* – СПб.: 1999. – 466 с. ББК – 65.8.13.
32. БАКИНГЕМ М. *Добиться максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса* / Маркурс Бакингем. Дональд Клифтон; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 240 с. ISBN 978-5-9614-1258-1.
33. БАЛЬДОНИ Дж. *Лидировать со смыслом. Дать вашей компании стимул верить в себя.* / Джон Бальдони; пер. с англ. Е. Деревянко. – М.: Эксмо, 2014. – 240 с. (Психология. Искусство). ISBN 978-5-699-71816-0.
34. БАЛЬДОНИ Дж. *Золотая книга лидера 101 Способ и техники правления в любой ситуации* / Пер. с англ. – Москва: Эксмо, 2015. – 224 с. ISBN 978-5-699-75788-6.
35. 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.
36. БАЙХЭМ Уильям, СИМТ Одри, ПИЗИ Мэтью. *Воспитай своего лидера* / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 416 с.
37. БЕЛБИН М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач* / Пер. с англ. – М.: HIPRO, 2003. – 315 с.
38. БЛАГОРАЗУМНАЯ О. *Эффективная работа команд в менеджменте проектов.* В: Научно-производственный журнал «Наука», Казахстан, 2014, №1, с.98-106.
39. БЛАГОРАЗУМНАЯ О. *Эффективное использование команд в проектном менеджменте.* В: Материалы IV Международной научно-практической конференции «Интеграция экономической науки и практики как механизм эффективного развития современного общества» 21-22 ноября 2013. Кишинэу: Славянский Университет, 2013, с.89-92.

40. БЛАГОРАЗУМНАЯ О. ЛАПУШИНА Р., МУНТЯН В. *Организационно-управленческий аспект командообразования*. În: Revista științifică Studii economice. Chișinău: ULIM, 2012, an.VII, nr.1-2, p.235-242.
41. БИЛАШ Л, НИКОЛАЕСКУ М. *Организационная культура и лидерство в меняющемся мире. Значение гендерных аспектов*. – Кишинэу: Издательско-полиграфический департамент МЭА, 2006. – 167 с. ISBN 978-9975-75-113-1.
42. БЛАНШАР К. *Дар лидера* / К. Бланшар; пер. с англ. – Минск: Попурри. 2015. – 192 с. ISBN 978-985-15-2492-7.
43. БЛАНШАР К. *Одноминутный менеджер и ситуационное руководство* / Пер. с англ. – 2-у изд. – Минск: Покурри, 2018. – 160 с. ISBN 978-985-15-3549-7.
44. 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.
45. БЛИНОВ А.О. *Управление изменениями*. – М.: Издательство – торговая корпорация „Дашковик”, 2014. – 304 с. ISBN 978-5-394-02291-3.
46. БОДИ Д., ПЭЙТОН Р. *Основы менеджмента*. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 780 с.
47. БОССИДИ Л. *Исполнение. Система достижения целей*. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: Интеллектуальная Литература, 2017. – 324 с. ISBN 978-5-9614-6363-7.
48. БОЙЕТТ Джозеф, БОЙЕТТ Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления* / Пер. с англ. – М.: ЗАО, Олимп – Бизнес, 2011. – 325 с.
49. БЬЮЛЕР П. *Основы менеджмента за 24 учебных часа* / пер. с англ. Мн.: ООО „Попурри”, 20006. – 576 с. ISBN 985-483-528-6.
50. ВЕТЛУЖСКИХ Е. *Система вознаграждения* – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 218 с. ISBN 978-5-9614-6173-2.
51. ВИХАНСКИЙ О.С., НАУМОВ А.И. *Менеджмент: Учебник*. – 3-е изд. – М.: экономисть. 2004. – 528 с. ISBN 5-981-18-037-4.
52. ГИБСОН Дж. Л., ИВАНЦЕВИЧ Д.М., ДОННЕЛЛИ Д.Х-мл. *Организации: поведение, структура, процессы* / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 425 с. ISBN 5-86225-901-5.
53. ГОУЛМАН Д. и др. *Эмоциональное лидерство*. М.: Альпина Паблишер, 2017, 435 стр. ISBN 978-5-9614-5077-4.
54. ГРЭТТОН, Линда. *Демократическое предприятие*. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербург, 2005. – 281 с. ISBN 5-315-00041-9.
55. ГУИЯР ФРЭНСИСИ Ж., КЕЛЛИ ДЖЕЙМС Н. *Преобразование организации*. Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с. ISBN 5-215-007999-3.

56. ДАЕР, Джеф. *Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир.* / Джефф. Даерхол грегорсен Клейтон крестенсен; перс с англ. – М.: Эксмо, 2018. – 302 с. ISBN 978-5-699-83652-9.
57. ДАФТ Р. *Менеджмент.* – СПб.: Питер, 2009. – 799 с. ISBN 978-5-496-01569-1.
58. ДАФТ Р. *Уроки лидерства.* – СПб.: Питер, 2008. – 480 с. ISBN 978-5-099-18025-7.
59. ДЕМИНГ Э. *Новая экономика.* – М.: Эксмо, 2007. – 350 с.
60. ДЖОЙ-МЭТЬЮЗ Д. *Развитие человеческих ресурсов* / Д. Джой-Мэтьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
61. ДЖОРДЖ Майкл. *Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогает совершенствованию бизнеса* / Пер. с англ. Татьяны Гугман. – 2-е изд. – М.: Мани, Иванов и Ферберг, 2017. – 464 с. ISBN 978-5-00100-754-8.
62. ДОШИ Нил., МЕНДШ Мангребор. *Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике* / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фенберг, 2017. – 320 с. ISBN 978-5-00100-484-4.
63. Действуй как лидер, думай как лидер. Эрминия Ибарра / Пер. с англ. – М.: Издательство „Э”, 2017. – 192 с. ISBN 978-5-699-93372-3.
64. ДРУКЕР П. *Задачи менеджмента в XXI веке.* – М.: ЭКСМО. 2006. – 380 с.
65. 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.
66. ИВАНОВА С. *Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство.* – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 155 с. ISBN 978-5-9614-6259-3.
67. 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.
68. КАРПОВ А.В. *Психология менеджмента: Учебное пособие.* – М.: Гардарики, 2004. – 584 с. ISBN 976-6-9614-5171-1.
69. КАРЛОФ Б., СЕДЕРГБЕРГ С. *Вызов лидеров.* Пер. соц. вер. – М.: Дело, 1996. – 352 с. ISBN 5-7749-0013-4.
70. КАРУЗО Д., СЭЛОВЕЙ П. *Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять.* – СПб., Питер, 2018. – 320 с. ISBN 978-5-496-02237-8.
71. КАМЕРОН Р., КУИНН Э. *Диагностика и изменение организационной культуры* / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 305 с.

72. КЕМПБЕЛЛ Э., САММЕРС Л. *Стратегический синергизм*. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с. ISBN 5-94-723-127-1.
73. КЕМПБЕЛЛ Д. *Стратегический менеджмент*. Учебник / Пер. с англ. – М.: ООО Издательство СЗО „Прогресс”, 2003. – 336 с. ISBN 5-7996-0080-7.
74. 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.
75. КЕТС ДЕ ВРИС М. *Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта*. / Манфред Кете де Врис; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. 277 с. ISBN 978-5-9614-5481-9.
76. КЕЛЛЕР Гэри. *В фокусе. Твой путь к выдающимся результатам* / Гэри Келлер, Джей Папазан / Пер. с англ. – М.: Издательство „Э”. 2016. – 272 с. ISBN 978-5-699-81006-2.
77. КИМ ЧАН В. *Стратегия голубого океана, как найти или создать рынок свободный от других игроков*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с. ISBN 978-5-00100-258-1.
78. КАОРУ Исикава. *Японский методы управления качеством*. – М.:„Экономика”, 2008. – 215 с. ISBN 0-13-95-2433-9.
79. *Как провести социологическое исследование*. – М., 1990. – 195 с.
80. КИЙОСАКИ Р., ФЛЕМИНГ Д., КИЙОСАКИ К. *Бизнес XXI века*. / Р. Кийосаки, К. Кийосаки; пер. с англ. С.Э. Борич. – Минск: Попурри, 2014. – 192 с.: ил. ISBN 978-985-15-2109-4.
81. КОВИ Ст. *Правила эффективного лидерства*. / Стивен Кови, Боб Уитман, Брен Инглэнд; пер. с англ. Марии Мацковской. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – 192 с. ISBN 978-5-96157-794-5.
82. КОВИ Ст., ЛИНН Г. *Разумное доверие*. / С. Кови, Г. Линн; пер. с англ. П.А. Самсонова. – Минск: Попурри, 2013. – 256 с.: ил. ISBN 978-985-15-17677.
83. КОВИ Ш. *Как достичь цели: четыре дисциплины исполнения*. / Шон Кови, Крис Макчесни, Джим Хьюлинг; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 308 с. ISBN 978-5-96-14-5654-7.
84. КОВИ Ст. *Восьмой навык* / Пер. с англ. – Ст. Кови. – М.: Эксмо бизнес, 2012. – 370 с.
85. 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.
86. КОТТЕР Джон П. *Ускорение перемен*. – М.: Издательство „Олимп – Бизнес”, 2017. – 256 с. ISBN 978-5-9693-7.

87. КОТТЕР Джон П. *Впереди перемен*: пер. с англ. – М.: Издательство „Олимп – Бизнес”, 2017. – 256 с. ISBN 978-5-9693-0325-6.
88. *Классики менеджмента* / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 870 с. ISBN 5-318-00126-2.
89. КОЛЛИНЗ Джим., *Больше чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию*. Пер. с англ. – 2-е, изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 235 с. ISBN 978-5-9614-6930-1.
90. КОТЕЛЬНИКОВ В. *Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен*. – М.: ... ЭКСМО, 2007. – 96 с. ISBN 978-5-699-13340-6.
91. КОТЕЛЬНИКОВ В.Ю. *Управление инновациями: стратегический подход*. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с. ISBN 978-5-699-13785-1.
92. КОТЛЕР Ф. *Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы*. – М.: Альпина, Паблишер, 2016. – 132 с. ISBN 978-5-96-14-5582-3.
93. *Креативные мышление в бизнесе*. – М.: Альпина, Бизнес-Букс, 2006. – 228 с. ISBN 5-9614-0223-1.
94. КРОСБИ Ф.Б. *Качество и жизнь бизнесмена в Америки*. – М.: ...РИА „Стандарты и качество”, 2003. – 264 с. ISBN 978-5-597-00378-0.
95. 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.
96. КОХ Р. *Менеджеры 80/20: главный принцип высокоэффективных людей* / Пер. с англ. – М.: «ЭКСМО», 2015, – 336 с. ISBN 978-5-059-70407.
97. 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.
98. ЛАЙКЕР Дж. *Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Тойота*. / Джеффри Лайкер Дэвид, Дэвид Майер; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 296 с. ISBN 978-5-9614-5073-6.
99. ЛАЛУ Фредерик. *Открываем организации будущего*. / Фредерик Лалу; пер. с англ. В Кулябиной. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016. – 432 с. ISBN 978-5-00057-786-8.
100. ЛАТИФУЛИН Г., НИКИТИН А., СЕРЕБРЕННИКОВ С. *Теория менеджмента: учебник для вузов. – 2-е изд. Стандарт третьего поколения*. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с. (серия «Учебник для вузов»). ISBN 978-5-496-00578-0.

101. ЛИВИТТ Гарольд Дж. *Сверху вниз. Почему не умирают иерархии и как руководить ими более эффективно.* / Пер. с англ. Анны Дашиной. – Санкт-Петербург, 2005. – 315 с.: ил. ISBN 315-00042-7.
102. *Лидерство.* / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 224 с. (Серия “Harvard Business Review”). ISBN 978-5-9614-5583-0.
103. ЛИРИ-ДЖАТЕ Дж. *Вдохновляющий менеджер: как максимально использовать потенциал подчиненных поддерживать в команде энтузиазм, собранность и получать лучший результат* / Пер. с англ. А.Н. Назайкина / Под ред. С.М. Кировой. – М.: Эксмо, 2009. – 352 с.
104. ЛИТВАК Б. Г. *Разработка управленческого решения.* – М.: Дело, 2004, – 416 с. ISBN 5-77-49-0099-1.
105. ЛУЧКО М.Я. *Этика бизнеса-фактор успеха.* – М.: Изд-во „Эксмо”, 2006. – 320 с. ISBN 5-699-13806-4.
106. ЛЬЮИС Дж. *Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно.* – СПб: Питер, 2004. – 235 с. ISBN 978-36-15-23-8-0/
107. *Математические методы обработки данных в психологии.* Сидоренко Е. – СПб. Питер, 2003. – 257 с. ISBN 978-1587-98-5.
108. МАЙКЛЗ О. *Война за таланты.* / Э. Майклз, М. Хэндфилер – Джонс, О. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с. ISBN 978-5-91657-047-2.
109. МАКСВЕЛЛ Дж. *Лидерство на 360 градусов.* – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2017. – 416 с. ISBN 978-985-483-902-8.
110. МАКСВЕЛЛ Дж. *5 уровней лидерства* / Пер. с англ. – Минск: Панурри, 2013. – 320 с. ISBN 978-985-15-1857-5.
111. МАККИ Джон. *Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу* / Джон Макки, Радзи, Сисодна / Пер. с англ. Коробейникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 336 с. ISBN 978-5-00057-477-5.
112. МАСАКИ Имаи. Кайдзен. *Ключ к успеху японских компаний* / Пер. с англ. – М., 2007, – 325 с. ISBN 5699-11807-4.
113. МАММАДОВ Сафар. *Формирование эффективной системы контроля в менеджменте коммерческой организации.* Диссертация на соискание ученой степени доктора экономики по специальности 08.00.05. Экономика и менеджмент. – Кишинэу, 2012, ASEM. – 157 с.
114. МАСЛОУ А., МАСЛОУ О. *Менеджмент.* – СПб.: Питер, 2011. – 355 с.

115. МАЙЛЗ Дауни. *Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей.* – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с. ISBN 978 -598124-238-0
116. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента.* – М.: Дело, 12014. – 800 с.
117. МАСАДЕХ, Адеб. *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 с.а., ISBN 978-9975-75-892-5.
118. МАСАДЕХ Адеб, БИЛАШ Л., *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, 035 с.а., ISBN 978-9975-75-892-5.
119. МАСАДЕХ Адеб, БИЛАШ Л., *Лидерство и командообразование как факторы высокорезультативных организаций в условиях динамичных изменений. Conferința științifică internațională/ Consacrată celei de A XXV-A aniversări a ASEM 25 de ani de reformă economică în Republica Moldova. Vol. 1. Chișinău: ASEM, 23-24 septembrie, p. 217-223. 2016. ISBN 978-9975-75-837-6.*
120. МАСАДЕХ, Адеб, БИЛАШ Л. *Coachingul – ca un stul al spirirtului de lider și o metodă de creare a echipelor efeciente.* În Economica, nr 2(104), iunie 2018. 25-38 (0,45 с. а). ISSN 1810-9136.
121. МАСАДЕХ, Адеб. *Позитивное командное лидерство.* Revista Studia Universitatis Moldaviae , Științe exacte și economice, Editura Universitatea de Stat 3 (7), Chisinau, 2019. 0,35 с. а.
122. Методология Адизеса. *Реальный опыт внедрения.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 192 с. ISBN 978-5-0017-071-6.
123. МЕЛИЯ М. *Как усилить свою силу? Коучинг.* / Марина Мелия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 298 с. ISBN 978-5-9614-0883-6.
124. МЕДЫНСКИЙ В. Г., СКАМАСТ Л. Г. *Инновационное предпринимательство.* – М.: 2009, – 589 с. ISBN 5-238-00467-2.
125. МИНЦБЕРГ Г., КУИНН Д., ГОШАЛ С. *Стратегический процесс* / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 688 с. ISBN 5-272-00021-8/
126. МИНЦБЕРГ Г., АЛЬСТРЭНД Б., ЛЭМПЕЛ Дж. *Школы стратегий.* – СПб., 2010. – 336 с. SBN 5-272-00210-5.
127. МИТИНА Л. М. *Психология развития конкурентноспособной личности.* – М.: Дело, 2002, – 345 с.

128. МЯСОЕДОВ С.П. *Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур.* – М.: Дело, 2003. – 256 с. ISBN 5-7749-0300-1.
129. МУЛЬФЕЙТ Я., КОСТИ М. *Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия* / Ян Мультифейт., Мелина Кости / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванова и Фербер, 2018. – 384 с. ISBN 978-5-00117-165-2.
130. МРАЧКОВСКИЙ Н. *Личная власть.* / Николай Мрачковский, Алексей Толкачев. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.: ил. ISBN 978-5-9614-4487-2.
131. НЕМИРОВСКИЙ И. *Выдающийся руководитель: Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры* / Инна Старожукова. – М.: 2018 –398 с. ISBN 978-5-9500962-2-2-8.
132. НЕЖДАНОВ Д.В. *Создать результативную бизнес-команду, взаимодействие в которой будет основано на партнерстве, ответственности и целеустремленности каждого сотрудника, безусловно, может каждый предприниматель.* – СПб.: Питер, 2017.
133. НОРДСТРЕМ Кьелл, РИДДЕРСТРАЛЕ Йонас. *Бизнес в стиле фанк. Навсегда. Капитализм в удовольствие.* / Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале. / Пер. с англ. Кристоф Вагнер. Стокгольмская школа экономики. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2011. – 328 с.: ил. ISBN 978-5-91657-075-5.
134. *Организованное поведение. Хрестоматия.* Бахрах. – М.: 2006 – 750 с. ISBN 5-94648-043-х.
135. О'ШОННЕССИ Дж. *Принципы организации фирмой.* – Москва, 2001, – 296 с. ISBN 5-89563-002-4.
136. ОЛЕНЦОВА Н. *Как создать команду и научить ее зарабатывать настоящие деньги.* – М.: НТ Пресс, 2005. – 224 с. ISBN 5-477-00191-7.
137. ОМАЕ К. *Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски.* / Кеничи Омае; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 211с. ISBN 978-5-9614-5164-1.
138. 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 978-55-9614-4599-2.
139. ПИЩЕНКО М. *Оценка и аккредитация научных организаций: синергетические аспекты.* Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. специальность 08.00.05. Экономика и менеджмент. Кишинэу, 2011. 174 стр. Направлениях рукописи УДК: 001.89:005(043.3).

140. ПОРТЕР, МАЙКЛ, Э. *Конкуренция* / Пер. с англ. уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс»; 2000, – 495 с. ISBN 5-8459-0056-7.
141. *Продвижение людей и команд*. – СПб.: Питер, 2015.– 208 с. ISBN 978-5-496-01064-1.
142. *Психология менеджмента*. Учебник для ВУЗов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с. ISBN 5-94723-379-7.
143. РИВЗ Мартин. *Стратегии тоже нужна стратегия*. / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха; пер. с англ. Под ред. А. Лазурского, Г. Милова. Издательство «Э», 2016. – 272 с.: ил. (Top Businee Awards). ISBN 978-5-699-86097-5.
144. РИККИ Хант и ТОНИ Базан. *Как создать интеллектуальную организацию* / Пер. с англ. – М.: ИНФРА, 2002. – XXV, 230 с. ISBN 5-16-001144-7.
145. СЕНГЕ П. и др. *Танец перемен*. – М.: Альпина Бизнес. Букс, 2017. – 473 с. ISBN 978 - 5-9693-0372-0/
146. СИВОЖЕЛЕЗОВ, П. П. *Мягкий босс – жесткий босс*. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых. – М.: ЭКСМО, 2018. – 256 с. УДК 155.9, Б.БК. 88.4.С 34.
147. СПИВАК В. В. *Корпоративная культура*. – СПб.: Питер, 2001, – 352 с. ISBN 5-272-00294-6.
148. ТУФЕКЧИ Ф. *Лидерство как фактор эффективных организаций*. Диссертация на соискание ученой степени фактора экономики по специальности 08.00.05. Экономика и менеджмент. Кишинэу, 2012, ASEM. – 155 с.
149. ТИЧИ Девана. *Лидеры реорганизации*. – Москва „Дело”, 2003. – 215 с. ISBN 5782-00539-5.
150. ТЕХТ У. *Голдратт и теория ограничений*. / Уве Техт; пер. с англ. С.Э. Борич. – Минск: Попурри, 2015. – 144 с.: ил. ISBN 978-985-15-2736-2.
151. ТРАМП Дональд. *Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа*. / Дональд трамп, Мередит Макивер; пер. с англ. М. Куйлюк. – М.: Издательство «Э», 2017. – 224 с. ISBN 978-5-699-9449-4.
152. ТЕМПЛАР Р. *Правила менеджмента: Как ведут себя успешные руководители* / Пер. с англ. – М.: Альпина Библишер, 2011, – 229 с. ISBN 978-5-9614-1651-0.
153. *Тесты. Кадровый набор* / Составитель Шувалова С., – Ростов н/Д: Феникс, СПб., ООО издательство «Северо-Запад», 2008, – 350 с. ISBN 978-5-222-13652-2.
154. ТОМПСОН А., СТРИКЛЕНД А. *Стратегический менеджмент*. – М.: Банки и биржи, 1998. – 405 с.
155. *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.

156. УИТМОР Дж. *Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом.* / Джон Уитмор. / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 309 с. ISBN 978-5-9614-4969-3.
157. *Управление взаимоотношениями с клиентами* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с. ISBN 978-5-9614-0070-2.
158. ФРИДМЕН А. *Как наказывать подчиненных, за что, для чего, каким образом.* Профессиональная технология для регулярного менеджмента. М., ООО «Добрая книга», 2017, 320 с. ISBN 975-5-98124-701-9.
159. УОРД Майкл. *50 методик менеджмента* / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003, – 200 с. ISBN 5-279-02599-2.
160. УЭЛЧ Джон. *Вместо MBA. Полезные советы от легендарных менеджеров.* / Джон Уэлч, Сюзи Уэлч; пер. с англ. Сергея Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, - 2016. – 240 с. ISBN 978-5-00057-699-1.
161. ФРЕЙДЖЕР Р., Фейдимен Д. *Личность. Теории управления, эксперимента* / Пер. с англ. – СПб: прайм-еврознак, 2004. – 608 стр. ISBN 5-93878-102-7
162. ФАТХУТДИНОВ Р.А. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.* – М.: ЗАО, Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 2004. – 600 с.
163. ФЕРР, Натан. *Создавая инновации. Креативные методы* / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2017, – 304 с. ISBN 978-5699-79529-7.
164. ХОЛЛ Р. Х. *Организации: структуры, процессы, результаты.* – СПб.: Питер, 2001, – 512 с. ISBN 5-272-00234-2.
165. ХРИЩЕВ Е. *Инновационный менеджмент.* – Кишинэу: МЭА, 2001. – 354 с. ISBN 9975-75-115-6.
166. ХЭНДИ Г. *По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации.* – СПб.: Питер, 2002. – 224 с. ISBN 5-318-00412-1.
167. ХАММЕР М., ЧАМПИ Дж. *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе* / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета. 1997. – 332 с. ISBN 5-288-01978-9.
168. ХАМЕЛ Д., ПРОХАЛАД Д. *Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня* / Пер. с англ. – М.: – ЗАР «Олимп-Бизнес», 2002, – 288 с. ISBN 5-901028-26-0.
169. ХЭНА Д. *Лидерство на все времена.* – СПб.: Питер, 2002. – 308 с.
170. *Эволюция и революция в процессе роста организации.* Автор: Грейнер Л.Е. // Вестник С-Петербурк ун-та. Серия „Менеджмент. Вып. 4. – СПб.: 2002.. – 155 с ISBN 5-901028-26-0.

171. ШЕЙН Эдгар. *Организационная культура и лидерство*. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 382 с. ISBN 978-5-45-9-011127-2.
172. ШЕЛДРЕЙК, Дж. *Теория менеджмента: от гейлоризма до японизации* / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с. ISBN 5-318-00028-2.
173. 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.
174. ШЕКШНЯ С. *Как эффективно управлять свободными людьми*. 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 207 с. ISBN 978-5-9614-5759-9.

Источники на английском языке:

175. MASADEH F. *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.
176. MASADEH A. *Efficiency of Investments – the Basis of Formation the Investment Projects in Construction*. În: *Scientific Symposium of Yound Researchers*, XIV Edition, Aprilie 22-23, 2016. Dedicated to 25 th anniversary of the Cademy of Economic Studies of Moldova, Collection of articles, Volume I, Chișinău, 2016, ASEM, pag.169-174, ISBN 978-9975-75-823-9.
177. MASADEN A. *High perfomanie lea dership and importance of teamwork*. In an organizatiou scientific symposium of young. In scientific symposium of yooung Researeners. XV Elition/ (April 28-29, 2017). ASEM. Researchers. Vol. 1. – Chișinău, 2017, ASEM, p. 149-154. ISBN 978-9975-75-876-5.
178. BILAȘ L. *Leadership and teams relevance under organizțional changes*. In conferința științifică internațională „Competitivitatea, și inovarea în economia cunoșterii”. (28-29 septembrie 2018). Vol.II p. 249-255 Chișinau, 2018. ASEM. ISBN 978-9975-75-931-1.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица П.1. Сравнительный анализ различных исследований и моделей поведенческого лидерства

Исследователи, модели	Как предмет анализа – стили лидерства	Гипотеза	Выводы	Проблемы и развитие сомнения исследований
• Курт Левин (1930-1940^е гг., Германия, США)	• авторитарный • демократический • либеральный	• определить стиль, обуславливающий высокую продуктивность и удовлетворенность трудом при рабочей гипотезе, что это демократический стиль	• авторитарный стиль обеспечивал более высокую производительность (продуктивность), чем демократический, но при более низкой удовлетворенности трудом и атмосферой в коллективе	• не всегда подтверждалось, что авторитарно обеспечивает более высокую результативность, но он всегда сопровождается более низкой удовлетворенностью трудом и худшими взаимоотношениями
• Рэнсис Лайкер и ученые Мичиганского университета (с 1945 г., США)	• руководитель, сосредоточенный на работе или ориентированный на задачу • руководитель, сосредоточенный на человеке	• найти стиль, обуславливающий высокую производительность при гипотезе, что это стиль либо ориентированный на работу, либо на человека	• стиль, сосредоточенный на человеке, обуславливает рост продуктивности	• сравнительный анализ стилей в континууме 4^х систем, предложенных Р.Лайкертом; • авторитарно-эксплуататорская; • благосклонно-авторитарная; • консультативно-демократическая; • основанная на участии (партиципативная); четвертая система признавалась самой результативной. Как обеспечить участие?
• Университет штата Огайо, США, 1945 гг. Двухфакторная трактовка стилей	• стиль, одновременно ориентированный и на структуру (план, организация, контроль и др.), и на внимание к подчиненным (теория "Y", Мак Грегора, двустороннее общение, участие подчиненных в принятии решения, доброжелательность)	• определить, почему стиль, ориентированный на человека, не всегда дает высокую продуктивность • гипотеза – сочетание параметров	• более высокая производительность увязывается с лидерством, сочетающим два параметра: структуру и внимание • гипотеза подтвердилась	• исследование различных комбинаций размерностей стилей
• Блэйк Р., Моутон Д. (Техасский университет, США, середина пятидесятых гг.)	1•1. объединенное управление 1•9. управление в духе «загородного клуба» 9•1. власть-подчинение 5•5. средние значения (организационное управление) 9•9. командное управление. Стили представлены в координатной сетке размерностью 9 на 9. По вертикали – интерес к людям, по горизонтали – инте-	• модификация и популяризация двухмерной трактовки • предложение – сбалансированность факторов	• эффективным признавался стиль 9•9., сочетающий в себе учет интересов сотрудников и интересов производства	• уточнение стиля и его совершенствование • перспективы исследования: каким образом обеспечить сбалансированность факторов лидерства?

Источник: [57, 88, 142, 148]

Приложение 2

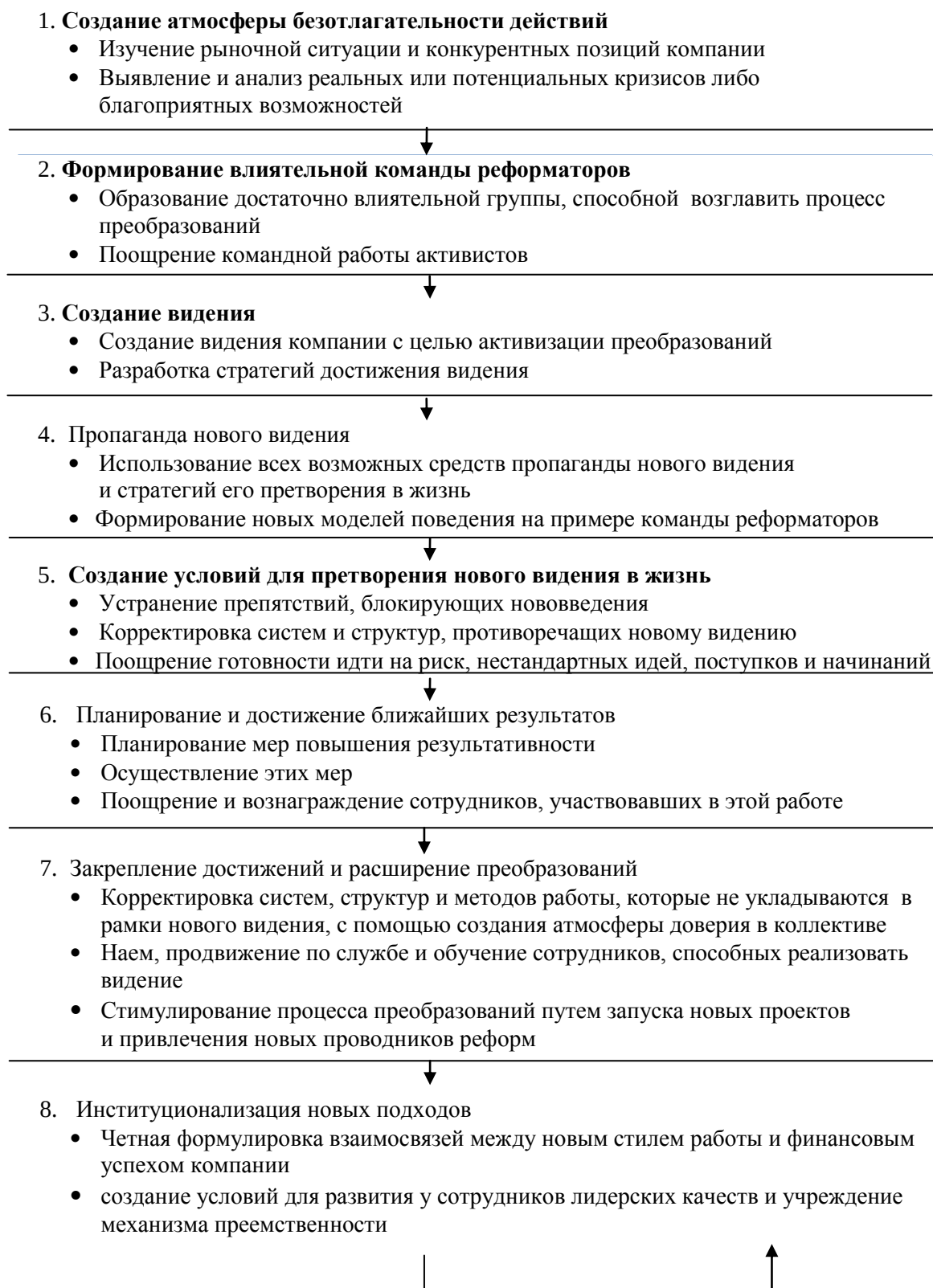


Рис. П.2. Модель организационных преобразований [86, 87, стр.31]

Таблица П.3. Теории изменений: сравнительные характеристики

Аспекты изменения	Теория Э	Теория О	Комбинированный подход
Цели	Максимально повысить акционерную стоимость	Развивать организационный потенциал	Открыто признать противоречие между экономической стоимостью и организационным потенциалом
Лидерство	Управлять изменением сверху вниз	Стимулировать участие людей снизу вверх	Запустить изменения сверху и вовлечь людей снизу
Объект изменения	Акцент на структуре и системах	Строить новую корпоративную культуру: поведение и отношение людей	Фокусироваться одновременно на структуре, системах и корпоративной культуре
Процесс	Составить план и жестко его реализовывать	Экспериментировать и развиваться	Расчет на естественное развитие
Система вознаграждения	Мотивировать посредством материальных стимулов	Механизм мотивации – приверженность компании, справедливость в оплате труда	Использовать стимулы как дополнительный компонент изменения, но не так движущую силу
Привлечение консультантов	Консультанты анализируют проблемы и находят решения	Консультанты помогают руководству в разработке собственных решений	Консультанты – источник специальных знаний, полномочия передаются сотрудникам

Источник: [44, стр.38]

Пояснения: Исследования М.Бир и Н.Нория показывают, что любые корпоративные трансформации можно сравнивать по представленным в таблице параметрам. Мы разделяем точку зрения этих авторов. Она заключается в том, что различия между архетипами «Э» и «О» показывают каким может быть интегрированный подход.

Таблица П.2. Анализ инноваций для разработки лидерской стратегий организаций

Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии организации	Основные стратегии организации				
	К	Ц	С	V	Р
1. Создание совершенно нового товара на основе изобретений	+		+		+
2. Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау	+				
3. Внедрение новой технологии на основе изобретений			+		
4. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау			+		
5. Совершенствование организации производства на основе ноу-хау			+		
6. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау			+		
7. Формирование или совершенствование системы менеджмента	+		+	+	+
8. Улучшение качества «входа» организации (сырья, материалов, комплектующих и т.д.)	+				
9. Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации	+		+		
10. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара)					+
11. Повышение качества сервиса товара у потребителя				+	
12. Расширение существующего рынка товаров организации		+			+
13. Освоение нового рынка					+

Источник: [173; 174, стр.393]

Примечание. Знак "+" означает необходимость введения инновации для реализации соответствующей стратегии организации.

Условные обозначения:

К – улучшение (повышение) качества производимого продукта (услуги). Стратегия ведет к увеличению прибыли предприятия, но со значительным риском;

Ц – снижение цены товара при сохранении без изменения остальных стратегий. Стратегия ведет к более прочному завоеванию рынка посредством реализации освоенных продуктов, технологий. Может сказаться на уменьшении прибыли организации;

С – снижение себестоимости выпускаемых продуктов за счет новых технологий, методов организации труда, производства и менеджмента. Стратегия способствует увеличению прибыли компании;

V – увеличение объема продаж без изменения других стратегий. Стратегия ведет к увеличению прибыли за счет использования эффекта масштаба;

Р – выход на новые сегменты рынка или выход на старый рынок с новым продуктом. Эта стратегия «продукт-рынок» способствует увеличению прибыли [174, стр.393].

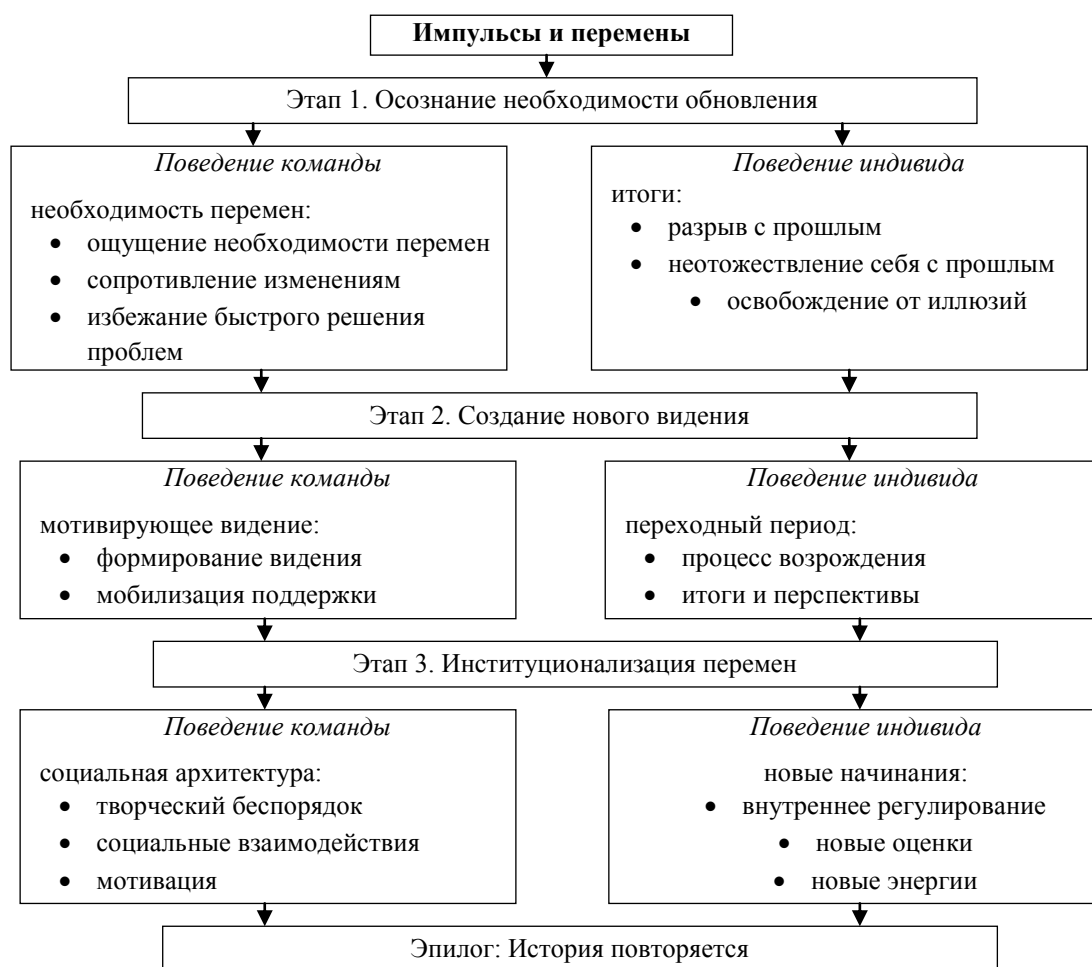


Рис. П.5. Преобразующее лидерство [149, стр.34]

Таблица П.6. 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 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 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 лидерства.
Кэмпбелл Ск., Самиек Э.	В рамках данного исследования выделяются пять стилей или граней лидерства: концентрация властных полномочий; визионерский; вовлекающий стиль; отношенческий 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 создания 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 на основе источников [25; 26; 35; 44; 57; 72; 87; 97; 145,

Таблица П.7. Стили лидерства: (составляющие коучинговых навыков)

Традиционный	Коучинговый
• Соподчиненный, формальные взаимоотношения, высокая дистанция власти, <i>возможные поведенческие следствия</i>: ✓ подчинение ✓ страх ✓ стресс	• Поддержка со стороны руководителя, преобладание неформальных взаимоотношений, <i>возможные поведенческие следствия</i>: ✓ личная ответственность ✓ инициатива ✓ энтузиазм
• Внешнее вознаграждение: стимулирование, основывающееся на низших уровнях потребностей <i>следствие</i>: ✓ угодить руководителю ✓ напряженность в межличностных отношениях ✓ деструктивные конфликты, конфронтация ✓ выстраивание защитных механизмов	• Внутреннее вознаграждение (мотивация – высшие потребности) <i>следствие</i>: ✓ удовлетворение потребностей клиентов ✓ конструктивные конфликты ✓ сплоченность ✓ сотрудничество ✓ синергия
• Прямая связь: доминируют ✓ указания ✓ распоряжения ✓ приказы ✓ заказы <i>следствие</i> Обратная связь: ✓ нарушение сроков ✓ недостаточное качество ✓ отсутствие новых возможностей	• Прямая связь: ✓ беседы, диалоговые обсуждения, наставничество, обучение, консультирование, обучение личным примером ✓ вовлеченность в процесс <i>следствие</i> Обратная связь: ✓ новое видение известных проблем ✓ новые идеи ✓ кооперационные задачи
• Составляющие стиля поведения: ✓ обвинения ✓ замечания ✓ санкции ✓ недовольство ✓ раздражение ✓ пессимистическое отношение	• Составляющие стиля преобладают: ✓ поощрения ✓ поддержка ✓ понимание ✓ оптимизм в восприятии будущего ✓ позитив, креатив
• Отношение к переменам <i>воспринимаются только</i> ✓ как угроза ✓ атмосфера в группе – взаимоподозрительная, деструктивная ✓ степень единения по типу: «лебедь, рак и щука»	• Отношение к переменам ✓ восприятие изменений как шанс на успех ✓ доверительные отношения ✓ смелые, рискованные решения ✓ единение: «мы все одна команда»

Источник: составлено автором по источникам [95, 155, 156, 174]

Таблица П.8.. Тимбилдинг: различие команд и групп

	Команды	Рабочая группа
1	2	3
Цели и планы определяются	Командой после общего обсуждения. Наблюдаются конструктивные конфликты, однако стремление к интеграции преобладает	Формальным лидером, часто после консультации с руководителем из высшего руководства компании. Стремление избегать конфликтов с членами группы, интеграция осуществляется лидером
Руководство осуществляется	Теми членами команды, которые лучше других ориентируются в текущем видении: руководящая роль не переходит от одного члена команды к другому	Одним человеком, старшим по должности, который формально назначен лидером
Оценка результатов	Членами команды, а также руководством	Лидером и руководителем из высшего руководства
Успех определяет	Настроение и стремление членов команды	Настроением и стремлением менеджера
Наиболее уместна в ситуации	Когда осуществляется сложная задача, решение которой требует длительной совместной работы нескольких людей с различными навыками	Когда большое значение имеет скорость решения поставленной задачи, и у лидера уже имеется план действий, когда лидер является основным интегрирующим звеном
Скорость и эффективность работы	Низкая, пока команда не научится слаженно работать: впоследствии такая же, как у рабочей группы	На начальном этапе выше, чем у команды, поскольку членам группы не требуется времени для адаптации и выработки навыков работы в команде
Результаты	Достигаются преимущественно в ходе совместной работы членов команды	Преимущественно и наилучшим образом достигаются отдельными исполнителями
Ответственность членов группы	«Мы отвечаем друг перед другом за достижение поставленных целей»	«Каждый из нас отчитывается перед лидером по результатам выполненной работы»

Источник: составлено автором на основе источников [58; 131; 157]

Таблица П.9. Тимбилдинг: типология команд, цели, состав и характеристики

Признаки классификации команд и их виды	Цели создания команд	Состав команды	Характеристики как факторы успешной команды
1	2	3	4
1. Организационная структура управления			
1.1. Формальная как часть структуры 1.1.1. <i>вертикальная или функциональная команда</i> 1.1.2. <i>вертикальная функциональная многоуровневая команда</i>	Для достижения определенных задач, целей посредством приложения совместных усилий и взаимодействий членов команды	- Руководитель отдела (подразделения) из той или иной функциональной области и подчиненные ему сотрудники - Руководители и подчиненные им сотрудники подразделений нескольких уровней управления, относящихся к одной функциональной области	- Специализация участников команды на выполнении определенных задач – фактор высокого качества решений - Хорошая координация и отсутствие дублирования работ и ресурсов - Комплексное решение задач на стратегической основе
1.2. Горизонтальная межфункциональная или специальная команда	Совместное решение задач, затрагивающих различные функциональные сферы деятельности, связанные с нововведениями	Руководители и сотрудники подразделений из разных функциональных областей, находящихся на одном уровне управления, обладающих необходимой для разрешения проблем компетентностью	- Интенсивные коммуникации в форме совещаний, собраний - Встречи, не ограниченные фактором времени, определяемые фактом решения проблемы
1.3. Комитет	Решение регулярно возникающих проблем (рассмотрение жалоб, консультирование, планирование, организация труда, организация обучения и др.)	Членство в команде определяется не столько опытом (компетентностью), сколько статусом и должностью сотрудника	Действует на продолжительной основе, благодаря чему приобретает навыки эффективных решений и преобразуется в постоянную часть организационной структуры
2. Отдаленность или независимость команд от формальной структуры			
2.1. Неформальные специализированные команды (действуют как эдхократические независимо от формальной структуры)	Решение сверхактуальных и сложных задач, связанных с реализацией конкурентных стратегий	Члены команды, обладающие уникальными и творческими способностями, позволяющими им решать уникальные задачи	Полная автономия социального командного образования (субкультура – эдхократия)

1	2	3	4
3. Организационная культура			
3.1. Самоуправляемые рабочие команды	Расширение партисипативного менеджмента (участия членов команд в принятии решений относительно выполнения собственных рабочих заданий в команде)	Работники низших уровней (до 25 человек), обладающие различными навыками и отвечающие за весь цикл производства продукта, оказания услуги	Добровольное совместное обсуждение проблем выполнения рабочих заданий, способствующее совершенствованию процесса производства и качества
3.2. Самоуправляемые команды по решению проблем. Кружки качества – форма самоуправляемой команды (Япония)	Совместное решение проблем, возникающих на рабочем месте (на нескольких взаимосвязанных рабочих местах)	Сотрудники, занятые взаимодополняющими видами деятельности	- Право команды самостоятельно принимать решения относительно найма, увольнения членов команды, составление графиков, планов выполнения работы. - Доступность ресурсов способствует росту производительности
3.3. Agile – команды	- сложность - инновации - измерения 360°	- самообучающиеся - самоорганизация - менеджер-лидер	- Всесторонняя подготовка членов команд. - Отсутствие границ между функциями обуславливает взаимозаменяемость членов команды
3.3. Виртуальные команды	Расширяют возможности участия людей в совместном труде, занятых в организациях, офисы которых расположены в различных регионах, странах, городах	Специалисты компании в партнерстве с поставщиками, конкурентами, клиентами	Информационные технологии, четкая постановка задач, лидерство лучших, доверие

Источник: Систематизировано автором на основе источников [28; 37; 43; 58; 103; 152; 177]

Таблица П.10. Командные роли и их характеристики

№	Название роли	Содержание роли (вид деятельности)
1	Докладчик-советник	– собирает и распространяет информацию.
2	Творец-новатор	– выдвигает идеи и предлагает различные способы выполнения задач.
3	Исследователь-промоутер	– анализирует различные возможности и изыскивает новые варианты.
4	Эксперт-консультант	– предпочитает участвовать в анализе альтернативных вариантов и выдвижении идей с учетом практических ограничений, в которых приходится действовать данной организации.
5	Толкатель-организатор	– стремится двигаться вперед и добиваться практических результатов.
6	Исполнитель	– систематически трудится над выполнением задачи, поставленной перед командой.
7	Контролер-инспектор	– предпочитает скрупулезную работу, которая необходима для качественного контроля.
8	Страж порядка	– держит высокую планку и следит чтобы работа команды оставалась на высоком уровне.
9	Координатор	– координирует и интегрирует работу команды.

Источник: систематизировано автором по литературе [103; 129; 132]

Таблица П.11. Тимбилдинг: этапы развития команды, взаимодействие участников и лидеров

Этапы развития команды	Взаимодействия участников команды	Роль, влияние лидера (менеджера)
1	2	3
1. Начало становления команды характеризуется высокой степенью неопределенности	Участники команды начинают взаимодействовать между собой, знакомятся, уточняют, обсуждают возможные роли, обязанности, нормы. Определяют приемлемые типы поведения	Побуждает к неформальному общению с целью прояснения ожиданий участников
2. Уточнение ролей участников и их подходов к решению проблем. Возможны разногласия и конфликты. Команда еще не является единым целым, возможно появление коалиций и подгрупп.	Члены команды взаимодействуют, проявляя свои личные качества, утверждают в своих ролях. Как следствие, у участников проявляются разные подходы к решаемым задачам.	Лидер (менеджер) побуждает всех членов команды к участию в управлении посредством интенсификации коммуникаций, обсуждения целей и способов их достижения. Приветствует альтернативный подход.
3. Гармонизация отношений по поводу ролей на основе прояснения командных норм и ценностей	Взаимодействие участников проявляется в распределении ролей, способствующих преодолению разногласий и возникновению командной общности.	Лидер действует открыто. Оказывая помощь в определении командных норм и совместных ценностей.
4. Осуществление процесса работ	Прямое, открытое взаимодействие членов команды, способствующее выполнению командных задач и миссии. Главное – преодолеть проблемы, связанные с их достижением.	Лидер реализует как социально-эмоциональную поддержку, так и рациональную, проявляет роль специалиста, балансируя для достижения максимального результата.
5. Расформирование	Взаимодействие участников характеризуется эмоциональным подъемом (гордость за выполненную работу, сожаление о предстоящем расформировании, преодоление депрессии, связанной с предстоящим расставанием с коллегами и последующей неопределенностью)	Лидер осуществляет церемонию подведения итогов и «раздает» поощрения.

Источник: систематизировано автором на основе источников [36; 48; 58; 132]

Таблица П.12. Сравнительные характеристики ментальных карт: стандартной (обычной) и позитивной

Характеристики	Стандартная (обычная) ментальная карта	Позитивная ментальная карта
Организация	Пирамида, иерархия, уровни	Сеть взаимоотношений, сообщества, команды
Лидерство	Лидерство – статус, позиция, должность, дающая власть управлять другими	Лидерство – влияние, не зависящее от статуса
Стиль лидерства	Два вектора или две сосредоточенности: либо на задаче, либо на личности	Сосредоточенность как на задаче, так и на личности
Мотивация	Обусловливается правилом, поощрением и наказанием	Обусловливается воодушевлением, удовлетворенностью от выполняемой работы
Статус	Люди получают привилегии в соответствии со своим статусом	Привилегии рассматриваются в единстве с совместной осмысленной деятельностью
Информация	Поступает только к тем, кому она необходима	Распространяется свободно, всемерно расширяя возможности и способности
Изменения, инновации, преобразования	Планируются высшим руководством и передаются вниз в виде предписаний	Встречаются и реализуются в любой части (звене, уровне) системы менеджмента

Источник: [97, стр.53]

П.13. Методические положения по определению качественных и количественных характеристик командного лидерства в исследуемых бизнес-организациях

1. Объектом исследования были выбраны девять предприятий, представляющих различные сферы бизнеса (производство, услуги и торговые предприятия). Исследование носит выборочный характер. Выборку составляют 153 человека – менеджеры и сотрудники, представляющие не менее 10%, работающие на каждом из трех уровней менеджмента – высшем, среднем, низовом.

2. Измерение различных сторон и свойств лидерства в процессе сбора первичной информации было сведено, в первую очередь, к определению индикаторов. Ими явились факты, события, относящиеся к различным предметам, характеристикам лидерства и командной деятельности. Их подбор позволил разработать инструментарий исследования: сформулировать вопросы в анкетах, устроить интервью и тестах, определить структуру ответов на них, а также выбрать и использовать наиболее соответствующие задачам настоящего исследования тесты и методики, содержащиеся в литературе – Г. Айзенка, Ш. Адизеса, М. Белбина [27; 37; 147].

3. В качестве индикаторов, в первую очередь, учитывались объективные по отношению к респондентам факты. Они повышают достоверность информации и ими являлись: уровень управления, занимаемая должность, образование, гендерные характеристики. Наряду с ними в качестве индикаторов использовались ценностные установки, оценки, суждения респондентов, выражающих их отношение к различным сторонам лидерства и командообразования. Они, разумеется, носят субъективный характер. В этой связи в анкетировании применялись закрытые и открытые вопросы, использовались оценки респондентов посредством устного интервью.

4. Механизм измерения. Различные характеристики, присущие индикаторам в инструментарии, выступая в качестве вариантов ответов на вопросы, располагались в той или иной последовательности по опрашиваемым позициям. В некоторых из них были использованы номинальные, ранговые, интервальные шкалы измерения с учетом назначения.

5. Обработка информации. Характер, содержание и методы обработки первичной информации предопределялись задачами настоящего исследования. Для получения данных в процессе компьютерной обработки информации были вычислены линейные распределения в % практически по всем вопросам, включенным в анкеты и опросники.

Группировка информации проводилась в соответствии с принятыми в исследовании следующими шкалами измерения: интервальные, ранговые и номинальные. Вычислительные операции осуществлялись математическими приемами (методами), соответствующими тому или иному виду группировки. При распределении респондентов в группы по двум и более признакам, наряду с типологической и структурной группировкой применялась аналитическая (например, изучение зависимости удовлетворенности работников трудом, условиями в коллективе и достижением результативности от состояния лидерства и эффективности работы в команде).

Для сравнения групп респондентов по их реакции на те или иные аспекты лидерства использовался индекс, отражающий динамику исследуемого показателя.

$$J = \frac{A - B}{A + B}, \quad (1)$$

где: **A, B** – группы респондентов, отличающиеся по своим отношениям к анализируемому признаку.

Индекс изменяет свое значение от +1 до –1 и принимает значение 0 при $A = B$.

Задачей исследования также являлось определение факторов эффективного лидерства посредством анализа взаимоотношений менеджеров различных уровней управления и сотрудников. Предметом изучения здесь выступает социальная установка. Она связана с интересами потребностями человека и выражает его общую ориентацию на определенный социальный объект, выражает предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта.

Для измерения установок при помощи ранговой шкалы использовался метод парных сравнений по формуле:

$$Q = \frac{n!}{2(n-2)!}, \quad (2)$$

где: **Q** – количество парных сочетаний при изучении установок респондентов относительно некоторого числа объектов (n).

$n!$ – факториал как произведение ряда чисел от 1 до n .

Расчеты осуществлялись с помощью пакета прикладных программ для обработки данных социологических исследований (SPSS).

В процессе обсуждения проблем лидерства в 3^х группах из 2-5 и 7 человек из числа руководителей и специалистов различных подразделений исследуемых предприятий были получены оценки высказываемых ими суждений относительно влияния стилей и ролей лидерства на эффективность деятельности команд.

6. *Дополнительные замечания по программе исследования*

6.1. Отдавая должное почти безграничным возможностям опроса как познавательного метода, все же в настоящем исследовании мы исходили из того, что информация, полученная с его помощью от респондентов, отражает изучаемую реальность лишь в том виде, как она «преломилась» в их сознании. Поэтому не всегда можно ставить знак равенства между объективной реальностью, выступающей предметом исследования, и данными, отражающими мнения людей о фактах их поведения, о событиях и явлениях. В связи с этим для достижения релевантности информации и надежности выводов и рекомендаций в настоящем исследовании использовалась совокупность методов и приемов опроса: индивидуальное и групповое анкетирование, интервью, тестирование, интерактивное взаимодействие, обсуждение проблем лидерства в форме семинаров и тренингов. Все они, дополняют друг друга, позволяют сбалансировать сильные и слабые стороны того или иного метода и в конечном итоге - повысить репрезентативность информации, оценить влияние лидерства и командопостроения на основе развития обучающейся организации и использования коучингового стиля (метода).

6.2. Дополнительно проводилось тестирование менеджеров и сотрудников различных структурных подразделений по модели Г. Айзенка (выборка составила 43 человека). Результаты исследования приводятся в таблице 3.2. Вопросник заимствован из книги Спивак В.В. [147, стр.327-329]. Ниже приводятся сравнительные характеристики типов личности и модель человеческого поведения по Айзенку.

6.3. Сравнительные характеристики типов личности на предмет сочетания их носителей в команде (эмоциональный аспект)

Эмоционально устойчивые экстраверты (ЭУЭ). Исследователи считают, что сотрудники с таким типом личностных качеств более всего зарекомендовали себя в менеджменте персонала, в продвижении товара, администрировании. Команды, состоящие из людей, характеризующихся эмоционально-устойчивой экстраверсивностью, добиваются хороших результатов, когда их совместная работа строится на взаимодействии и сотрудничестве, все зависят друг от друга и между участниками команды выстраиваются доверительные отношения. Такие команды хорошо используют ресурсы. В то же время людям с эмоционально - устойчивой экстраверсивностью свойственно переоценивать ситуацию, впадать в эйфорию, проявлять ленность. Они могут упускать стратегические критерии проблемы и в большей степени сосредотачиваться на текущих аспектах деятельности. Кроме того, им свойственно пренебрегать предыдущим опытом, особенно неудачным. Команды, в которых преобладают устойчивые экстраверты,

характеризуются хорошим уровнем коллективного принятия решений, но при этом они большее предпочтение отдают универсальным, а не оригинальным решениям, текущим, а не перспективным.

Эмоционально неустойчивые экстраверты (ЭНЭ). Специалисты отмечают их продуктивность в роли директоров, в том числе операционных (производственных), экономистов – в составе групп плановиков, аналитиков. Мы рекомендуем учитывать, что наилучшим образом они взаимодействуют в ситуациях, в которых предстоит выполнить работу быстро, работать в высоком темпе и оказывать влияние на других. Их совместная деятельность строится на хороших деловых отношениях с узким кругом людей и в течение некоторого периода времени. ЭНЭ – динамичны и предприимчивы. Они склонны к функциональному (здоровому) конфликту, в контексте которого способны предлагать альтернативные решения и плодотворно использовать время. При этом они могут отклоняться от темы. Им импонируют быстроменяющиеся ситуации. В детерминированных ситуациях они могут быть не обязательными.

Команды, состоящие из ЭНЭ, реагируют на изменения ситуации энергично и с энтузиазмом. В командах возможны споры, но они, как правило, не разрушают деловых взаимоотношений, а позволяют лучше понять суть проблемы, их поведение в наибольшей степени адекватно кризисной ситуации.

Эмоционально устойчивые интроверты (ЭУИ). Команды, в которых преобладают ЭУИ, будут отличаться умением хорошо планировать работу, они сильны в организации. Но при этом они пренебрегают новыми факторами, возникающими при изменении ситуации, и в этой связи результаты их совместной работы зачастую бывают незначительными. ЭУИ выдвигают хорошие идеи, но слишком поглощены своими идеями. Отсюда – низкая сплоченность. Люди с таким типом личности по оценкам специалистов способны развиваться посредством обучения менеджменту. Они тяготеют к научным исследованиям и инженерным разработкам. В то же время им не свойственна потребность к достижениям, они могут проявлять пассивность и склонность к завышенной самодостаточности. По этим причинам люди с преобладанием черт ЭУИ не всегда достигают высоких результатов, им редко удается вертикальная карьера. В командной деятельности они более активны при проработке вариантов стратегии и в меньшей степени уделяют внимание подготовке и реализации стратегических решений.

Эмоционально неустойчивые интроверты (ЭНИ). Команды с преобладанием сотрудников типа ЭНИ отличаются в работе, которая требует самоуправления.

Эти качества особенно востребованы в научных исследованиях, долгосрочных программах. Некоторые из ЭНИ проявляют себя как чрезвычайно творческие люди, в то

же время тяготеют к переизбытку сотрудников, ресурсов, времени для решения задач: это, как показало наше исследование, в некоторой степени оказалась на обследованных предприятиях характерным работникам бухгалтерского и финансового учета. Для достижения лучших командных результатов в группу из ЭНИ следует включать сотрудника с выдающимися (лучшими) по сравнению с другими участниками способностями в данной области. Неустойчивые интроверты концентрируются на обосновании решений и затрудняются принять окончательное решение. В этой связи они часто бездействуют ввиду опасения ошибиться. Столкнувшись с трудностями, они могут уделять большое внимание анализу неудачного опыта. Если у неустойчивых интровертов будет достаточно времени, они могут добиваться хороших командных результатов. Подчеркнем, что кризисные ситуации действуют очень разрушительно на команды, состоящие из интровертов.

Модель человеческого поведения (Г. Айзенк)

Нестабильность	
тревожный	нервный
угрюмый	обидчивый
суровый	агрессивный
сдержанный	раздражительный
пессимистичный	изменчивый
скрытый	импульсивный
эмоциональный	оптимистический
спокойный	активный
Интроверсия	Экстраверсия
пассивный	общительный
благоразумный	открытый
вдумчивый	словоохотливый
мирный	чувствительный
не подверженный настроениям	добродушный
контролируемый	расторопный
слабохарактерный	склонный к лидерству
безмятежный	беспечный
Стабильность	

6.4. Описание командных ролей по М. Белбину

Согласно методике М. Белбина, выделяются следующие роли (см. ниже). Выборка по их исследованию составила 143 человека. Результаты исследования приводятся в приложениях 26, 27.

- ✓ *Генератор идей.* Это командная роль, в процессе реализации которой сотрудник выдвигает новые идеи и стратегии и акцентирует внимание на решении актуальных для достижения общекомандного результата вопросах (ГИ).

- ✓ *Лидер*. Данная командная роль настроена на полное использование ресурсов команды, определении лидером пути движения команды к общей цели. В процессе осуществления этой роли выявляются сильные и слабые стороны команды, уточняются возможности реализации личностного потенциала каждого члена команды. Преобладающая у лидера интроверсия отвечает его роли, связанной с сосредоточенностью на приоритетах команды и принятии решений (Л).
- ✓ *Переговорщик*. Исполнение этой роли связано с выявлением и использованием новых возможностей, сконцентрированных в ресурсах, разработках, идеях за пределами команды. Он налаживает полезные для команды контакты с внешней средой посредством эффективных переговоров (П).
- ✓ *Мотиватор*. Посредством данной роли упорядочиваются действия команды, направленные на достижение общекомандной цели. Он направляет внимание и действия участников команды на достижение запланированных командных задач и приоритетов. Упорядочивая групповые обсуждения, мотиватор структурирует деятельность команды (М).
- ✓ *Труженик «рабочая пчёлка»*. Командная роль, исполнитель которой переводит принятые концепции, видения в планы, процедуры, проекты и продуктивно реализует принятые на себя обязательства (П).
- ✓ *Аналитик*. Командная роль, проявляющаяся в анализе идей и предложений, способствующих принятию обоснованных решений (АН).
- ✓ *Вдохновитель*. Посредством выполнения этой роли каждый член команды реализует свои сильные стороны. Данная командная роль позволяет членам команды чувствовать поддержку со стороны участников. Вследствие ее осуществления улучшаются взаимоотношения между коллегами и улучшается командный настрой (В).
- ✓ «Снабженец» ищет и находит ресурсы и возможности. Активный, общительный (СА).
- ✓ *Контролер*. Исполнение роли контролера помогает команде предусматривать и устранять возможные отклонения. Данная роль помогает сосредоточиться на тех аспектах деятельности, которые требуют повышенного внимания, и проявить настойчивость в процессе достижения общекомандной цели (КН).

6.5. Сочетание командных ролей по функциональным подразделениям по методологии Адизеса

№	Функция	Оптимальное сочетание	
		основные	вспомогательные
1	Финансы	П	Е
2	Бухгалтерский учет	А	І
3	Управление человеческими ресурсами	І	Е
4	Производство /услуги	Р	А
5	Исследования и разработки	Е	Р
6	Маркетинг	Е	Р
7	Продажи	Р	І

Суть методологии сводится к тому, что успешная деятельность любой организации в современных условиях постоянных, повсеместных и неизбежных перемен зависит от профессионального выполнения следующих управленческих функций и соответствующих стилей лидерства. В данной модели к ним относятся:

- Р (producing results) – лидер, обеспечивающий результативность в краткосрочном периоде посредством или за счет удовлетворения потребностей клиентов.
- А (administration) – лидерство посредством администрирования. Способствует эффективности в краткосрочном периоде. Содержанием деятельности выступает определение правил и процедур, построение эффективной системы менеджмента.

- E (entrepreneurship) – стиль предпринимательский. Лидер-предприниматель инициирует изменения в организации и адаптирует бизнес к новым угрозам и возможностям.
- I (integration) – интеграция. Этой функции соответствует стиль командного лидерства или сотрудничества.

Различные сочетания представленных стилей присущи различным этапам развития фирмы.

Выборку составили 45 менеджеров и сотрудников, представляющих различные функциональные подразделения на обследуемых предприятиях. Результаты исследования представлены в приложении 28.

6.6. Расчет итогового показателя совершенствования командной организации на лидерской основе определяется как отношение эффекта, обусловленного лидерством и командами, по доходу от продаж и прибыли. По оценкам авторов [32, 50], этот показатель за счет названных выше факторов может составлять от 15% до 25% и выше от общего прироста прибыли, дохода на предприятии. В настоящей работе принята величина данного показателя экспертным путем на уровне 23%. Дисконтированная сумма будущих затрат на развитие лидерских команд посредством формирования обучающейся культуры и использования коучинга определяется по формуле:[124]

$$PV = \sum_{t=1}^T \frac{FV}{(1+R)^t}, \quad (3)$$

где: **PV** – дисконтированный денежный поток;

FV – денежный поток будущих периодов;

R – процентная ставка в долях единиц (0,23);

T – срок инвестирования.

Показатели соотношения эффекта к затратам на мероприятия по развитию командной организации лидерского типа приводятся в приложениях 37, 38. Их значения свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий.

Анкета

Уважаемый господин (госпожа) !

С целью исследования стратегических задач лидерства, создания и развития команд просим Вас заполнить предлагаемую анкету.

Прочтите ее и отметьте, пожалуйста, номера ответов, соответствующих Вашему мнению.

Если же ни один из них не приемлем для Вас, просьба вписать желаемый ответ.

Анкету подписывать не надо.

Мы благодарим Вас за участие и помощь в нашей работе!

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

1. Укажите Ваш пол?
 - 1.1. Женский
 - 1.2. Мужской
2. Ваш возраст:

2.1. 20-30 лет	2.3. 41-50 лет
2.2. 31-40 лет	2.4. 51-60 лет
3. Ваше образование:

3.1. Среднее специальное	3.4. МВА
3.2. Незаконченное высшее	3.5. Ученая степень
3.3. Высшее	
4. Ваше семейное положение:
 - 4.1. Женат / замужем
 - 4.2. Холост / не замужем
5. Имеете ли Вы детей?

5.1. Имею одного ребенка	5.3. Имею троих детей и более
5.2. Имею двоих детей	5.4. Не имею детей
6. Есть ли у Вас в подчинении сотрудники (рабочие)?
 - 6.1. Да
 - 6.2. Нет
7. Если да, то какое число людей непосредственно подчиняется Вам?

7.1. 2	7.4. 8-10
7.2. 3-5	7.5. 11 и более
7.3. 6-7	
8. К какому уровню менеджмента относится Ваша должность (рабочее место)?
 - 8.1. Высшему
 - 8.2. Среднему
 - 8.3. Низшему
9. Укажите Ваш стаж работы.
 - 8.1. Общий –
 - 8.2. В данной организации –
10. Какая форма организации работ (труда), на Ваш взгляд, в большей степени свойственна подразделению (службе, отделу, организации), в котором Вы работаете?
 - 10.1. Индивидуальная
 - 10.2. Командная (групповая)

11. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы в отделе, службе (организации)? Отметьте соответствующий Вашему мнению квадрат.

В какой мере Вы удовлетворены?	Удовлет- ворен	Скорее удовлет- ворен, чем не удовлет- ворен	Затруд- няюсь ответить	Скорее не удов- летворен, чем удовлет- ворен	Не удовлет- ворен
11.1. Участием в принятии решений в подразделении (группе, команде)	11.1.1.	11.1.2.	11.1.3.	11.1.4.	11.1.5.
11.2. Разнообразием работ (отсутствием большого числа рутинных работ)	11.2.1.	11.2.2.	11.2.3.	11.2.4.	11.2.5.
11.3. Необходимостью решения новых задач	11.3.1.	11.3.2.	11.3.3.	11.3.4.	11.3.5.
11.4. Взаимозаменяемостью сотрудников в группе (отделе, службе)	11.4.1.	11.4.2.	11.4.3.	11.4.4.	11.4.5.
11.5. Социально-психологической атмосферой, сплоченностью	11.5.1.	11.5.2.	11.5.3.	11.5.4.	11.5.5.
11.6. Размером заработка	11.6.1.	11.6.2.	11.6.3.	11.6.4.	11.6.5.
11.7. Соответствием работы Вашим индивидуальным качествам	11.7.1.	11.7.2.	11.7.3.	11.7.4.	11.7.5.
11.8. Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	11.8.1.	11.8.2.	11.8.3.	11.8.4.	11.8.5.
11.9. Отношениями с руководителем как с руководителем-менеджером	11.9.1.	11.9.2.	11.9.3.	11.9.4.	11.9.5.
11.10. Отношением с руководителем как с лидером	11.10.1.	11.10.2.	11.10.3.	11.10.4.	11.10.5.
11.11. Условиями труда	11.11.1.	11.11.2.	11.11.3.	11.11.4.	11.11.5.
11.12. Уровнем организации труда	11.12.1.	11.12.2.	11.12.3.	11.12.4.	11.12.5.
11.13. Мотивированностью достижения индивидуального результата	11.13.1.	11.13.2.	11.13.3.	11.13.4.	11.13.5.
11.14. Мотивированностью достижения командного результата	11.14.1.	11.14.2.	11.14.3.	11.14.4.	11.14.5.
11.15. Соответствием предоставляемых Вам прав выполняемым Вами обязанностям	11.15.1.	11.15.2.	11.15.3.	11.15.4.	11.15.5.

12. В какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в %) в рамках существующей организации труда (в отделе, службе, организации)?

Совершенно не удовлет- ворен (в %)	Ответ обвести											Удовлет- ворен полностью (в %)
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

13. В какой мере результативность и эффективность Вашего труда определяется организацией работ в подразделении?

Совершенно не зависит (в %)	Ответ обвести											Зависит полностью (в %)
	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

14. В какой степени на результаты Вашего труда и удовлетворенность работой позитивно влияют личные, лидерские качества Вашего непосредственного руководителя (в %)?

Совершенно не влияют (в %)	Ответ обвести											Влияют (в %)
	14.1	14.2	14.3	14.4	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9	14.10	14.11	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

15. В какой мере стиль лидерства Вашего руководителя позитивно влияет на результаты Вашей работы и удовлетворенность трудом.

Совершенно не влияют (в %)	Ответ обвести											Влияют (в %)
	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	15.10	15.11	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

16. Как часто Ваша деловая коммуникация с коллегами строится по формуле «выигрыш-выигрыш»?

- 16.1. Всегда 16.4. Иногда
 16.2. Часто 16.3. Редко
 16.4. Никогда

17. Конфликты в подразделении (отделе, службе, организации) в большей степени носят:

- 17.1. конструктивный характер (последствия разрешения конфликта: решение проблемы, отсутствие напряженности во взаимоотношениях, взаимообогащение опытом, действием, информацией)
 17.2. деструктивный характер (последствия: затягивается решение проблемы, возрастание напряженности во взаимодействиях, стресс)

18. Как часто существующая организация труда (в отделе, службе, организации) способствует нововведениям?

- 18.1. Всегда 18.4. Иногда
 18.2. Часто 18.5. Никогда
 18.3. Редко

19. Существующие организационные взаимодействия в коллективе способствуют построению эффективных и результативных отношений со сторонними организациями?

- 19.1. Всегда 19.4. Иногда
 19.2. Часто 19.5. Никогда
 19.3. Редко

20. Каким образом на Вашу трудовую готовность и активность (мотивированность и инициативность) влияют следующие факторы? Отметьте соответствующий Вашему мнению квадрат.

Факторы	Не влияют	Влияют незначительно		Влияют значительно	
		снижают	повышают	снижают	повышают
20.1. Административное воздействие	20.1.1.	20.1.2.	20.1.3.	20.1.4.	20.1.5.
20.2. Моральное стимулирование	20.2.1.	20.2.2.	20.2.3.	20.2.4.	20.2.5.
20.3. Материальное стимулирование	20.3.1.	20.3.2.	20.3.3.	20.3.4.	20.3.5.
20.4. Общая социально-экономическая обстановка в стране	20.4.1.	20.4.2.	20.4.3.	20.4.4.	20.4.5.
20.5. Организационный и социально-психологический климат в коллективе «мы – все одна команда»	20.5.1.	20.5.2.	20.5.3.	20.5.4.	20.5.5.
20.6. Нововведения в компании (новые технологии, новый продукт/рынок)	20.6.1.	20.6.2.	20.6.3.	20.6.4.	20.6.5.
20.7. Отношения с руководителем как с лидером	20.7.1.	20.7.2.	20.7.3.	20.7.4.	20.7.5.
20.8. Отношения с руководителем как с менеджером	20.8.1.	20.8.2.	20.8.3.	20.8.4.	20.8.5.
20.9. Состязательность в коллективе	20.9.1.	20.9.2.	20.9.3.	20.9.4.	20.9.5.
20.10. Боязнь потерять работу	20.10.1.	20.10.2.	20.10.3.	20.10.4.	20.10.5.
20.11. Командные взаимоотношения	20.11.1.	20.11.2.	20.11.3.	20.11.4.	20.11.5.

21. Считаете ли Вы актуальной командную организацию труда в Вашем подразделении (организации)?

21.1. Да

21.2. Нет

21.3. Затрудняюсь ответить

22. Если да, то увязываете ли Вы с ней возможности:

22.1. Улучшения показателей деятельности?

22.1.1. Да

22.1.2. Нет

22.1.3. Затрудняюсь ответить

22.2. Повышения удовлетворенности работой?

22.2.1. Да

22.2.2. Нет

22.2.3. Затрудняюсь ответить

22.3. Самореализации, повышения трудовой активности, мотивированности?

22.3.1. Да

22.3.2. Нет

22.3.3. Затрудняюсь ответить

22.4. Карьерного роста?

22.4.1. Да

22.4.2. Нет

22.4.3. Затрудняюсь ответить

23. Оцените вероятную, на Ваш взгляд, степень влияния командного фактора по шкале:

23.1. На улучшение показателей деятельности (индивидуальных и командных)

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.1.1.	23.1.2.	23.1.3.	23.1.4.	23.1.5.	23.1.6.	23.1.7.	23.1.8.	23.1.9.	23.1.10.	23.1.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

23.2. На повышение удовлетворенности работой

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.2.1.	23.2.2.	23.2.3.	23.2.4.	23.2.5.	23.2.6.	23.2.7.	23.2.8.	23.2.9.	23.2.10.	23.2.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

23.3. На повышение мотивированности, самореализации, трудовой деятельности

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.3.1.	23.3.2.	23.3.3.	23.3.4.	23.3.5.	23.3.6.	23.3.7.	23.3.8.	23.3.9.	23.3.10.	23.3.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

23.4. На осуществление карьерного роста

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.4.1.	23.4.2.	23.4.3.	23.4.4.	23.4.5.	23.4.6.	23.4.7.	23.4.8.	23.4.9.	23.4.10.	23.4.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

24. Считаете ли Вы актуальной для осуществления нововведений в целях улучшения показателей организации и укрепления ее позиции на рынке работу в команде?

24.1. Да

24.2. Нет

24.3. Затрудняюсь ответить

25. Укажите удельный вес проблем (в % к общему объему времени, связанного с выполнением того или иного трудового задания), которые Вам приходится решать с сотрудниками:

25.1. Совместно с сотрудниками других служб и подразделений на межфункциональной основе?

25.1.1. До 10

25.1.4. 31-40

25.1.2. 11-20

25.1.5. 41-50

25.1.3. 21-30

25.1.6. 51-60 и более

25.2. Других организаций (поставщиков, клиентов и др.)?

25.2.1. До 10

25.2.4. 31-40

25.2.2. 11-20

25.2.5. 41-50

25.2.3. 21-30

25.2.6. 51-60 и более

26. Как часто Вашим отношениям с сотрудниками свойственны непонимание, напряженность, конфликты?
- 26.1. С сотрудниками функциональных отделов:
- | | |
|------------------------|-----------------|
| 26.1.1. Систематически | 26.1.4. Иногда |
| 26.1.2. Часто | 26.1.5. Никогда |
| 26.1.3. Редко | |
- 26.2. С сотрудниками других организаций:
- | | |
|------------------------|-----------------|
| 26.2.1. Систематически | 26.2.4. Иногда |
| 26.2.2. Часто | 26.2.5. Никогда |
| 26.2.3. Редко | |
27. Склонны ли Вы рассматривать перемены в организации как условие, а командную организацию как фактор квалификационного, профессионального и карьерного роста в контексте достижения организационных целей?
- 27.1. Да
27.2. Нет
27.3. Затрудняюсь ответить
28. Разделяете ли Вы существующее в менеджменте положение, что в командах, состоящих из 2-12 человек с различными профессиональными навыками, из различных отделов, с присущими им регулярными взаимосвязями по поводу выполнения совместного трудового задания, приверженных общей цели, миссии, стратегии и коллективной ответственности, возможно достижение большей результативности в сравнении с индивидуальными усилиями сотрудников?
- 28.1. Да
28.2. Нет
28.3. Затрудняюсь ответить
29. Если да, то считаете ли Вы, что эти преимущества командной организации связаны с тем, что командам присуща большая вовлеченность сотрудников в процесс труда и в связи с этим большая их заинтересованность в достижении результативности с учетом запросов клиентов (внутренних и внешних)?
- 29.1. Да
29.2. Нет
29.3. Затрудняюсь ответить
30. В случае утвердительного ответа согласны ли Вы с тем, что для реализации названных преимуществ в условиях нововведений в команды целесообразно включать сотрудников с различными трудовыми навыками – представителей функциональных областей менеджмента или подразделений (маркетинг, финансы, бухгалтер, производство):
- 30.1. Да
30.2. Нет
30.3. Затрудняюсь ответить
31. Если да, то будет ли это способствовать:
- 31.1. Повышению уровня вовлеченности сотрудников в процесс труда, обогащению содержания труда, усилению и развитию коммуникаций, повышению ответственности:
- 31.1.1. Да
31.1.2. Нет
31.1.3. Затрудняюсь ответить
- 31.2. Передаче дополнительных полномочий сотрудникам, соответствующих организационному контексту выполняемого задания и способствующих проявлению большей ответственности, связанной с удовлетворением потребностей клиента:
- 31.2.1. Да

- 31.2.2. Нет
- 31.2.3. Затрудняюсь ответить
- 31.3. Возникновению в команде творческой атмосферы, характеризующейся использованием новых идей или новых методов решения традиционных проблем:
- 31.3.1. Да
- 31.3.2. Нет
- 31.3.3. Затрудняюсь ответить
- 31.4. Осуществлению самоуправления и лидерства в командах (найм работников, ротация, внутренняя координация, участие в управлении):
- 31.4.1. Да
- 31.4.2. Нет
- 31.4.3. Затрудняюсь ответить
- 31.5. Самореализации сотрудников, проявляющейся в повышении качества труда, создании доверительных отношений в команде
- 31.5.1. Да
- 31.5.2. Нет
- 31.5.3. Затрудняюсь ответить
- 31.6. Концентрации командных усилий на удовлетворении потребностей клиентов в срок и с соблюдением бюджета:
- 31.6.1. Да
- 31.6.2. Нет
- 31.6.3. Затрудняюсь ответить
32. Согласны ли Вы с тем, что командные взаимодействия на основе принципов реинжиниринга (реструктурирования бизнес-процесса) организации позволяют преодолеть проблемы функциональных структур?
- 32.1. Да
- 32.2. Нет
- 32.3. Затрудняюсь ответить
33. Если да, то способствует ли командная организация, построенная на принципах реинжиниринга бизнес-процессов достижению командного и индивидуальных результатов, которые сопряжены с удовлетворением потребностей клиентов?
- 33.1. Да
- 33.2. Нет
- 33.3. Затрудняюсь ответить
34. Определите профиль эффективной реинжиниринговой команды:

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 и более	
34.1.1. Меньше разногласий												34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции												34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения												34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда												34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении												34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру												34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

35. Выразите свое понимание роли лидера команды:
Лидер хорошо представляет себе миссию и цели команды, которую он возглавляет:
- 35.1. Да
 - 35.2. Нет
 - 35.3. Затрудняюсь ответить
36. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?
- 36.1. Да
 - 36.2. Нет
 - 36.3. Затрудняюсь ответить
37. Лидер ощущает свои сильные и слабые стороны и стремится реализовывать свой потенциал в интересах команды:
- 37.1. Да
 - 37.2. Нет
 - 37.3. Затрудняюсь ответить
38. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?
- 38.1. Да
 - 38.2. Нет
 - 38.3. Затрудняюсь ответить
39. Лидер предвосхищает события:
- 39.1. Да
 - 39.2. Нет
 - 39.3. Затрудняюсь ответить
40. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?
- 40.1. Да
 - 40.2. Нет
 - 40.3. Затрудняюсь ответить
41. Лидер видит свою роль в развитии (обучении) членов команды:
- 41.1. Да
 - 41.2. Нет
 - 41.3. Затрудняюсь ответить
42. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?
- 42.1. Да
 - 42.2. Нет
 - 42.3. Затрудняюсь ответить
43. Вам известны миссия, цели, стратегии Вашей компании в течение следующих 3-5 лет?
- 43.1. Да
 - 43.2. Нет
44. Каковы Ваши планы на ближайшие 1, 2, 3 года?
- 44.1. Продолжать работать на прежней должности
 - 44.2. Продвигаться по должности
 - 44.3. Перейти работать в другое структурное подразделение
 - 44.4. Перейти на работу в другую организацию без смены деятельности
 - 44.5. Перейти работать в другую организацию со сменой специальности
 - 44.6. Другое (впишите)

45. Отметьте свои предпочтения (по шкале 1-7) относительно абсолютной мотивации, предваряя ответ „...я продолжаю работать в организации потому что мне нравится”:

- 45.1. работа _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____
 45.2. высокие достижения (цели результаты) _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____
 45.3. реализация потенциала _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____
 45.4. экономическое давление _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____
 45.5. эмоциональное напряжения _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____
 45.6. инерция _____/_____/_____/_____/_____/_____/_____

46. Выскажите свое мнение относительно запросов и ожидания клиентов в вашей организации

Приоритеты клиентов при выборе товара/услуги	Реакция лидеров и сотрудников предприятий на запросы клиентов	согласен	не согласен
1. Высокое качество	Включение качества в трудовые, сервисные, информационные, финансовые, экономические процессы, и на рабочем месте (должности)	—	—
2. Низкие (доступные цены)	Поиск возможностей, альтернативы снижения издержек по всей стоимостной цепочке, по основной и вспомогательной деятельности	—	—
3. Быстрая доставка	Короткий цикл выполнения работ/заказа	—	—
4. Надёжность продукции/услуг	Встраивание надежности в производственные и сервисные операции		
5. Лучшие конструктивные решения	Нововведения в технике, технологии, новые комплектующие	—	—
6. Оптимизация эксплуатационных затрат	— //—	—	—
7. Расширение линейки товаров/услуг	Изучение запросов клиентов, новые гибкие предложения по ценам, объемам, срокам, быстрая реакция на изменения	—	—

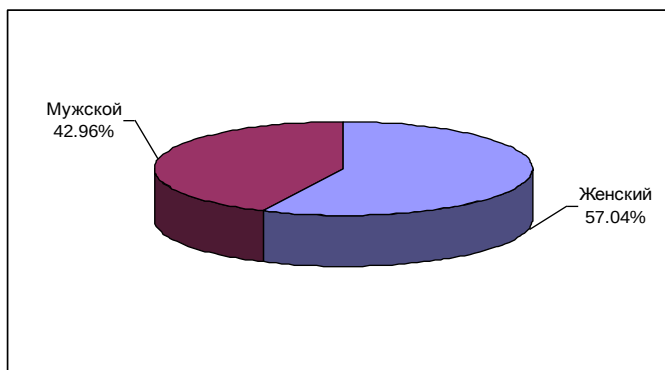
47. Считаете ли вы, что для того чтоб стать лидером надо занять руководящую должность (высшего, среднего, низшего уровня).

- 47.1. да
 47.2. нет
 47.3. затрудняюсь ответить

Систематизация данных результатов исследования

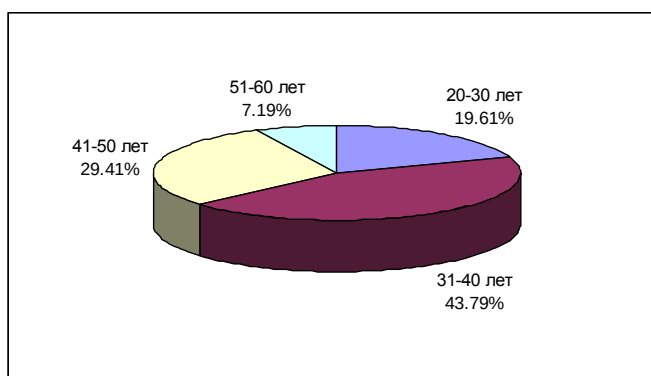
1. Укажите Ваш пол?

Женский	Мужской	Всего
81	61	142



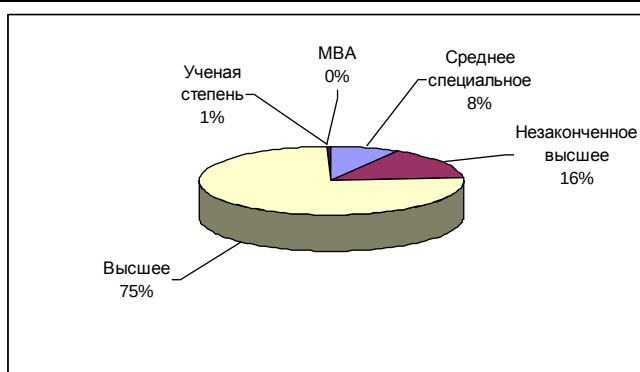
2. Ваш возраст:

20-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	Всего
30	67	45	11	153



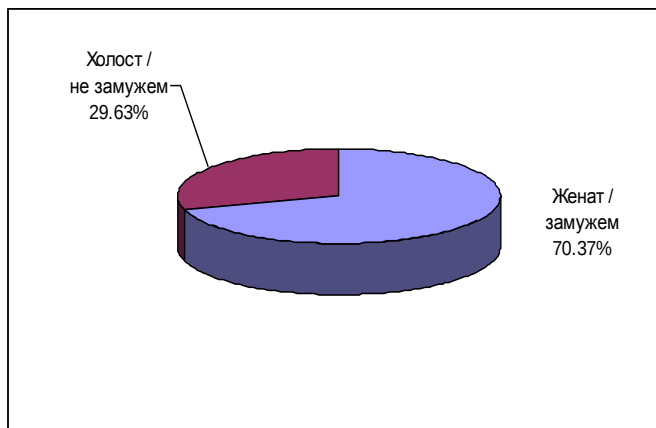
3. Ваше образование:

Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее	МВА	Ученая степень	Всего
12	23	110	0	1	146



4. Ваше семейное положение:

Женат / замужем	Холост / не замужем	Всего
95	40	135



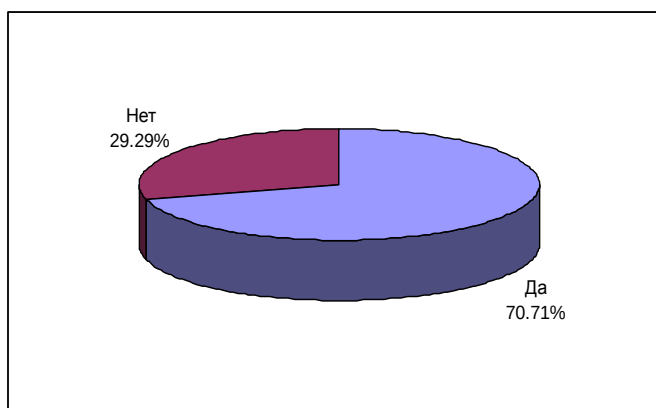
5. Имеете ли Вы детей?

Имею одного ребенка	Имею двоих детей	Имею троих детей и более	Не имею детей	Всего
54	82	7	6	149



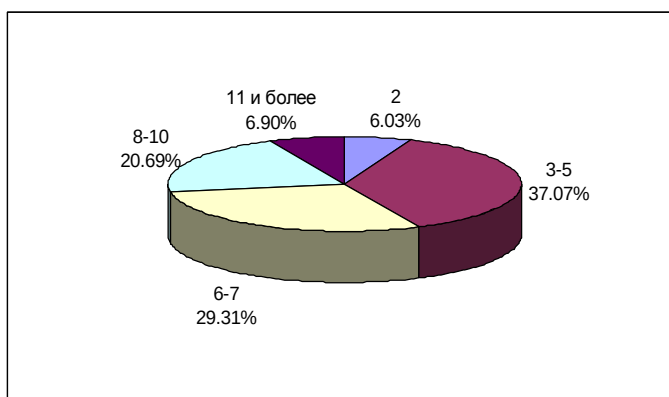
6. Есть ли у Вас в подчинении сотрудники (рабочие)?

Да	Нет	Всего
99	41	140



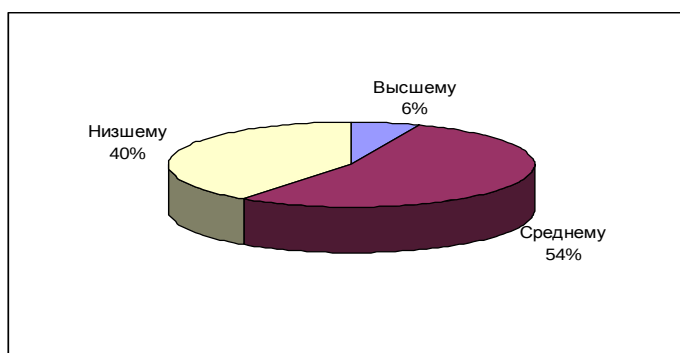
7. Если да, то какое число людей непосредственно подчиняется Вам?

2	3-5	6-7	8-10	11 и более	Всего
7	43	34	24	8	116



8. К какому уровню менеджмента относится Ваша должность (рабочее место)?

Вышнему	Среднему	Низшему	Всего
9	80	59	148

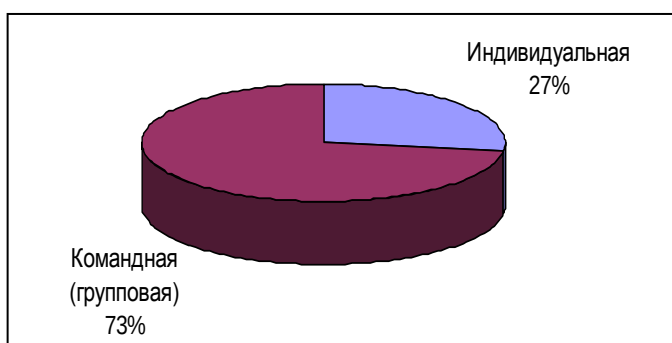


9. Укажите Ваш стаж работы.

Общий	В данной организации	Всего
9.1. 63%: 8-9 лет	9.2. 27%: 4-5 лет	9.3. 100%

10. Какая форма организации работ (труда), на Ваш взгляд, в большей степени свойственна подразделению (службе, отделу, организации), в котором Вы работаете?

Индивидуальная	Командная (групповая)	Всего
41	109	150

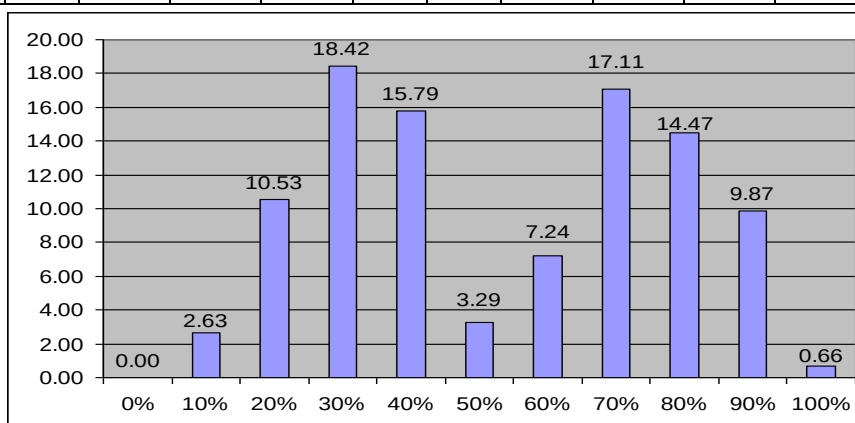


11. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы в отделе, службе (организации)? Отметьте соответствующий Вашему мнению квадрат.

В какой мере Вы удовлетворены?	Всего	Удов- лет- ворен	Скорее удовлет- ворен, чем не удовлет- ворен	Затруд- няюсь отве- тить	Скорее не удов- лет- ворен, чем удовлет- ворен	Не удов- лет- ворен	Сред- нее взве- шен- ное
		5	4	3	2	1	
11.1. Участием в принятии решений в подразделении (группе, команде)	152	32	18	11	34	57	2.57
11.2. Разнообразием работ (отсутствием большого числа рутинных работ)	152	38	24	12	37	41	2.88
11.3. Необходимостью решения новых задач	152	38	25	12	39	38	2.91
11.4. Взаимозаменяемостью сотрудников в группе (отделе, службе)	152	35	26	14	35	42	2.85
11.5. Социально-психологической атмосферой, сплоченностью	151	31	33	14	31	42	2.87
11.6. Размером заработка	152	4	5	8	29	106	1.50
11.7. Соответствием работы Вашим индивидуальным качествам	148	46	33	13	26	30	3.26
11.8. Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	148	13	14	16	55	50	2.22
11.9. Отношениями с руководителем как с руководителем-менеджером	152	22	26	12	47	45	2.56
11.10. Отношением с руководителем как с лидером	152	21	17	16	37	61	2.34
11.11. Условиями труда	152	18	16	10	44	64	2.21
11.12. Уровнем организации труда	150	18	19	7	42	64	2.23
11.13. Мотивированностью достижения индивидуального результата	151	22	29	10	38	52	2.54
11.14. Мотивированностью достижения командного результата	152	14	10	13	38	77	1.99
11.15. Соответствием предоставляемых Вам прав выполняемым Вами обязанностям	151	16	16	18	45	56	2.28

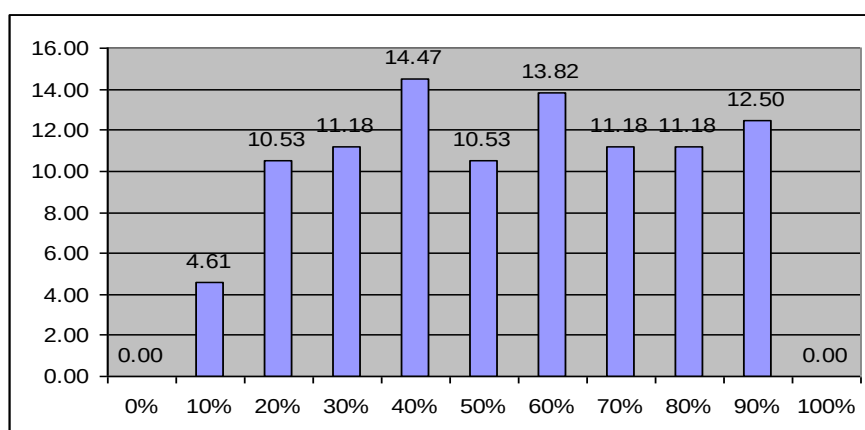
12. В какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в %) в рамках существующей организации труда (в отделе, службе, организации)?

Совершенно не удовлетворен (в %)	Ответ обести											Удовлетворен полностью (в %)
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Кол-во	0	4	16	28	24	5	11	26	22	15	1	Всего Респондентов 152
В %	0.00	2.63	10.53	18.42	15.79	3.29	7.24	17.11	14.47	9.87	0.66	100%



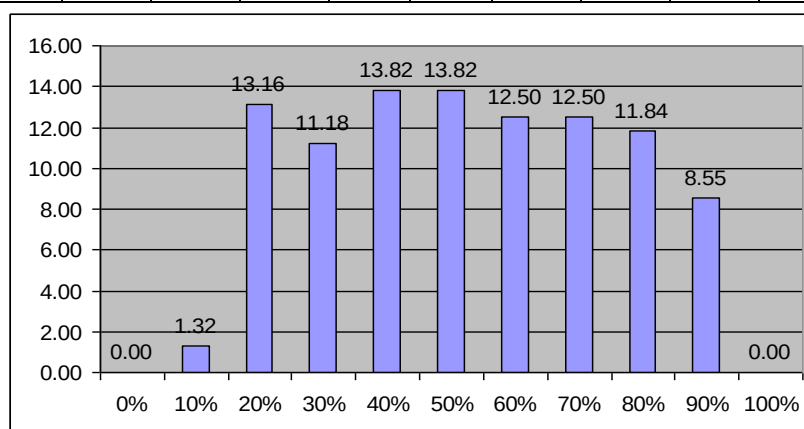
14. В какой мере результативность и эффективность Вашего труда определяется организацией работ в подразделении?

Совершенно не удовлетворен (в %)	Ответ обести											Удовлетворен полностью (в %)
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Кол-во	0	7	16	17	22	16	21	17	17	19	0	Всего Респондентов 152
В %	0.00	4.61	10.53	11.18	14.47	10.53	13.82	11.18	11.18	12.50	0.00	100%



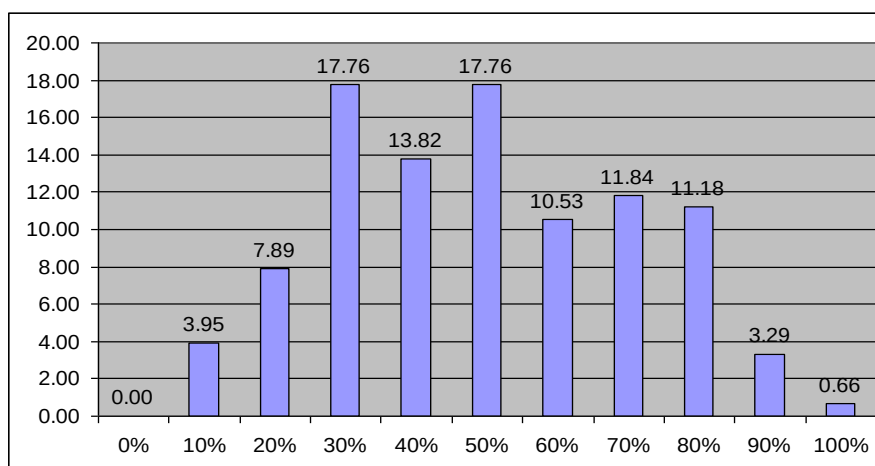
14. В какой степени на результаты Вашего труда и удовлетворенность работой позитивно влияют личные, лидерские качества Вашего непосредственного руководителя (в %)?

Совершенно не удовлет- ворен (в %)	Ответ оббести											Удовлет- ворен полностью (в %)
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Кол-во	0	2	20	17	21	21	19	19	18	13	0	Всего Респондентов 150
В %	0.00	1.32	13.16	11.18	13.82	13.82	12.50	12.50	11.84	8.55	0.00	100%



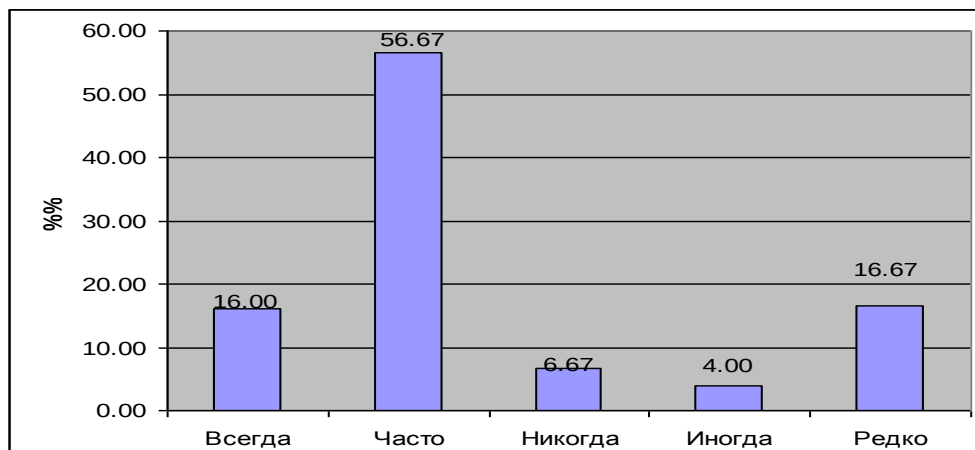
15. В какой мере стиль лидерства Вашего руководителя позитивно влияет на результаты Вашей работы и удовлетворенность трудом.

Совершенно не удовлет- ворен (в %)	Ответ оббести											Удовлет- ворен полностью (в %)
	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	12.10	12.11	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Кол-во	0	6	12	27	21	27	16	18	17	5	1	Всего Респондентов 150
В %-ах	0.00	3.95	7.89	17.76	13.82	17.76	10.53	11.84	11.18	3.29	0.66	100%



16. Как часто Ваша деловая коммуникация с коллегами строится по формуле «выигрыш-выигрыш»?

Всегда	Часто	Никогда	Никогда	Редко	Всего
24	85	10	6	25	150
16.00	56.67	6.67	4.00	16.67	В %

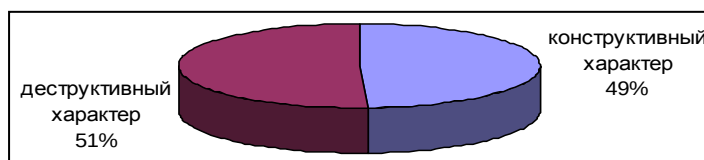


17. Конфликты в подразделении (отделе, службе, организации) в большей степени носят:

17.1. конструктивный характер (последствия разрешения конфликта: решение проблемы, отсутствие напряженности во взаимоотношениях, взаимообогащение опытом, действием, информацией)

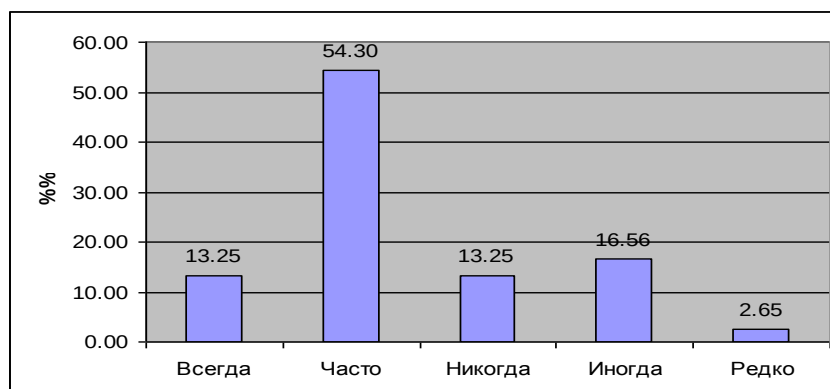
17.2. деструктивный характер (последствия: затягивается решение проблемы, возрастание напряженности во взаимодействиях, стресс)

конструктивный характер	деструктивный характер	Всего
63	65	128



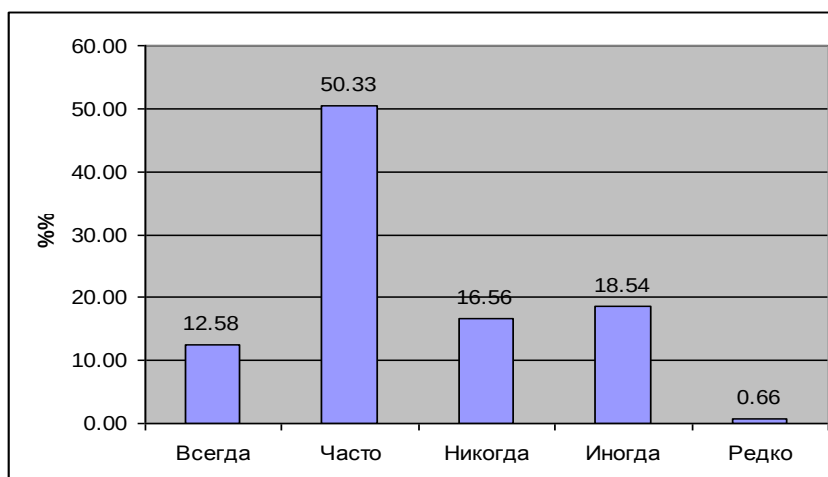
18. Как часто существующая организация труда (в отделе, службе, организации) способствует нововведениям?

Всегда	Часто	Никогда	Иногда	Редко	Всего
20	82	20	25	4	151
13.25	54.30	13.25	16.56	2.65	В %



19. Существующие организационные взаимодействия в коллективе способствуют построению эффективных и результативных отношений со сторонними организациями?

Всегда	Часто	Никогда	Иногда	Редко	Всего
19	76	25	28	1	149
12.58	50.33	16.56	18.54	0.66	В %

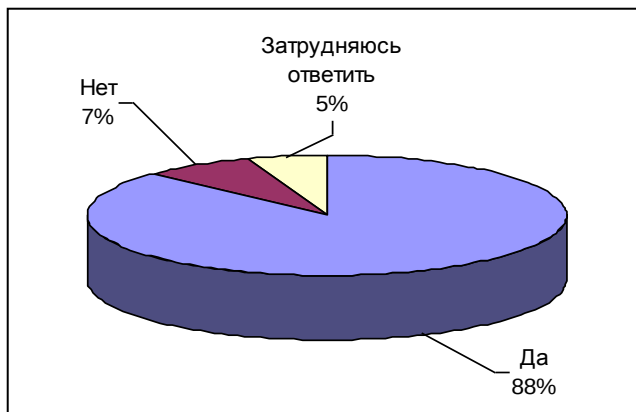


20. Каким образом на Вашу трудовую готовность и активность (мотивированность и инициативность) влияют следующие факторы? Отметьте соответствующий Вашему мнению квадрат.

Факторы	Всего	Не влияют	Влияют незначительно		Влияют значительно		Среднее взвешенное
			снижают	повышают	снижают	повышают	
			1	2	3	4	
20.1. Административное воздействие	152	22	7	10	56	57	4,15
20.2. Моральное стимулирование	152	23	5	19	42	63	4,05
20.3. Материальное стимулирование	151	30	6	10	63	42	3,95
20.4. Общая социально-экономическая обстановка в стране	151	8	6	10	116	11	4,54
20.5. Организационный и социально-психологический климат в коллективе «мы – все одна команда»	152	19	9	23	34	67	4,02
20.6. Нововведения в компании (новые технологии, новый продукт/рынок)	152	9	5	35	22	81	4,20
20.7. Отношения с руководителем как с лидером	152	11	10	19	37	75	4,26
20.8. Отношения с руководителем как с менеджером	152	10	15	28	70	29	4,07
20.9. Состязательность в коллективе	151	11	18	12	72	38	4,19
20.10. Боязнь потерять работу	152	8	11	10	107	16	4,44
20.11. Командные взаимоотношения	152	18	7	30	15	82	3,99

21. Считаете ли Вы актуальной командную организацию труда в Вашем подразделении (организации)?

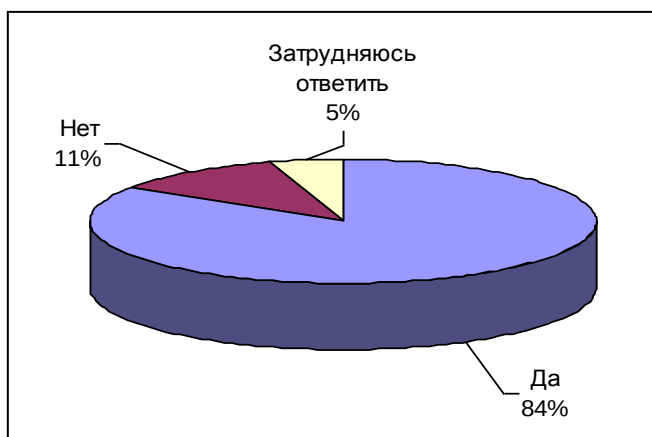
Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
131	11	8	150



22. Если да, то увязываете ли Вы с ней возможности:

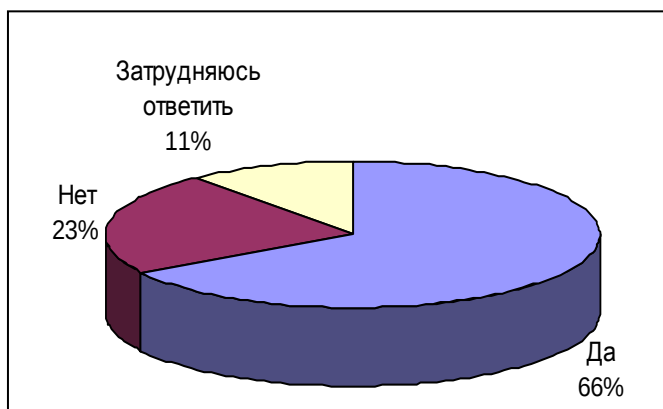
22.1. Улучшения показателей деятельности?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
127	17	7	127



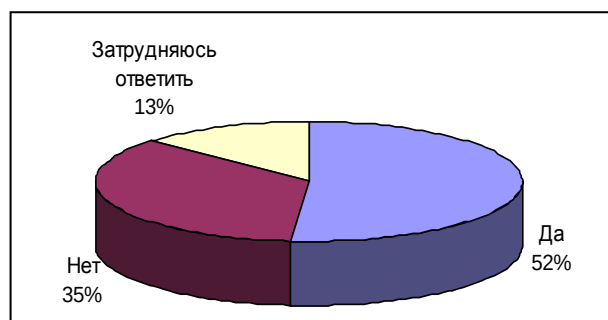
22.2. Повышения удовлетворенности работой?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
99	34	16	149



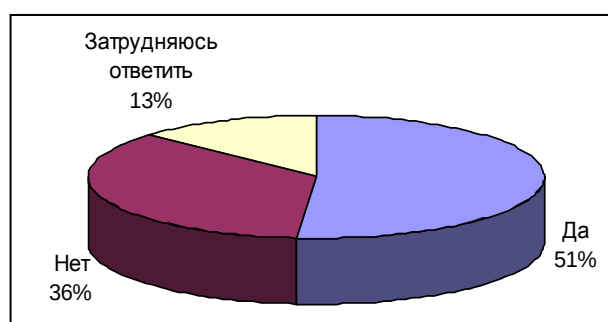
22.3. Самореализации, повышения трудовой активности, мотивированности?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
77	53	20	150



22.4. Карьерного роста?

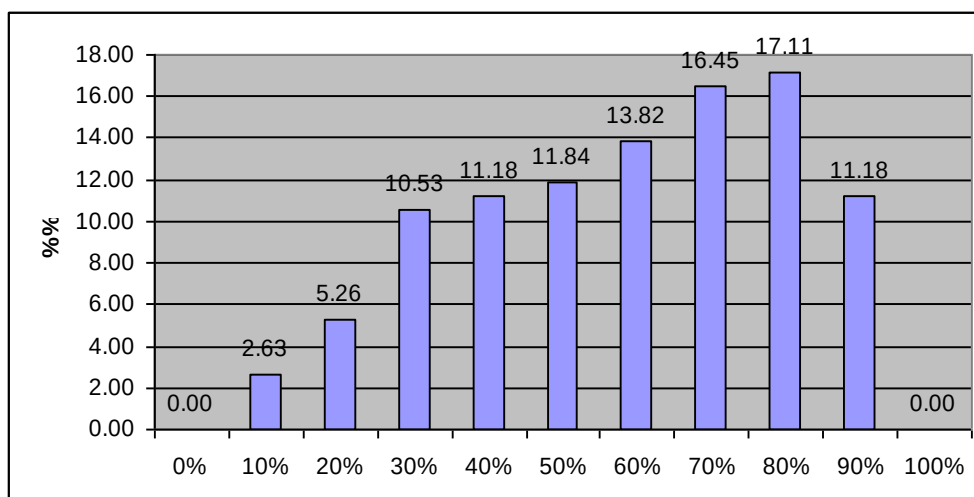
Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
75	52	19	146



23. Оцените вероятную, на Ваш взгляд, степень влияния командного фактора по шкале:

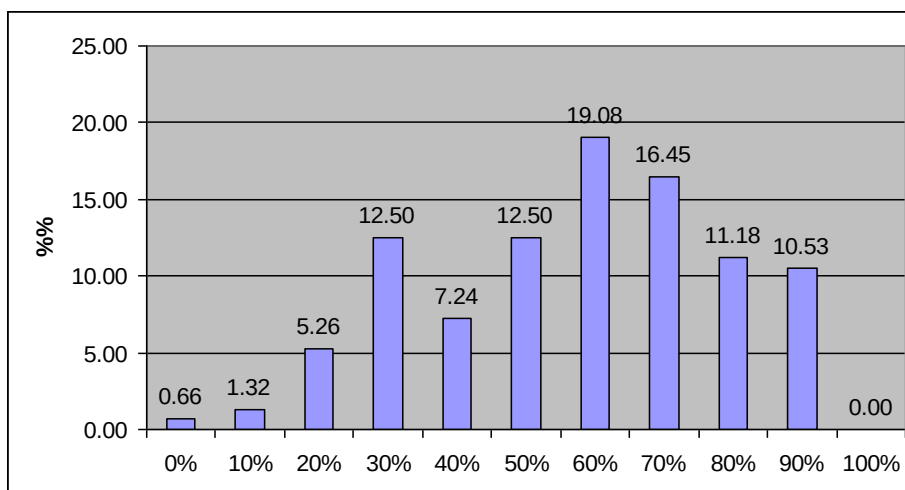
23.1. На улучшение показателей деятельности (индивидуальных и командных)

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.1.1.	23.1.2.	23.1.3.	23.1.4.	23.1.5.	23.1.6.	23.1.7.	23.1.8.	23.1.9.	23.1.10.	23.1.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Кол-во	0	4	8	16	17	18	21	25	26	17	0	Всего респ. 152
В %	0.00	2.63	5.26	10.53	11.18	11.84	13.82	16.45	17.11	11.18	0.00	100%



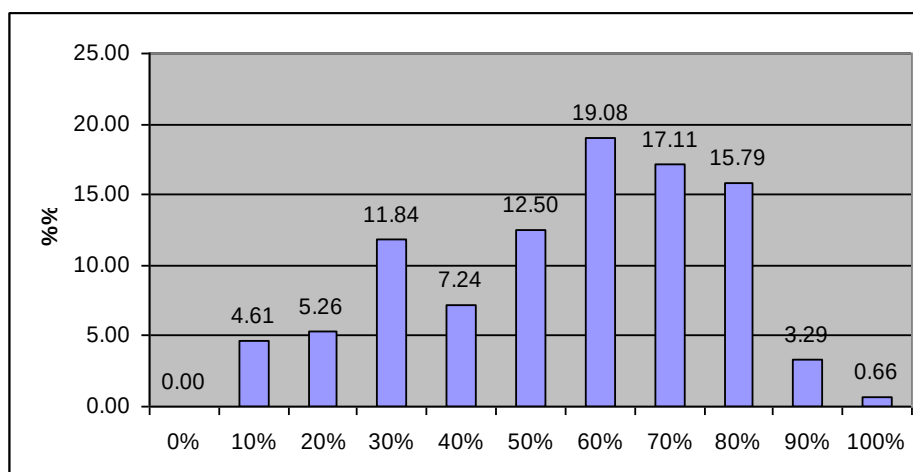
23.2. На повышение удовлетворенности работой

Не влияет (в %)	Ответ обести											Влияет (в %)
	23.2.1.	23.2.2.	23.2.3.	23.2.4.	23.2.5.	23.2.6.	23.2.7.	23.2.8.	23.2.9.	23.2.10.	23.2.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Кол-во	1	2	8	19	11	19	29	25	17	16	0	Всего респ. 147
В %	0.66	1.32	5.26	12.50	7.24	12.50	19.08	16.45	11.18	10.53	0.00	100%



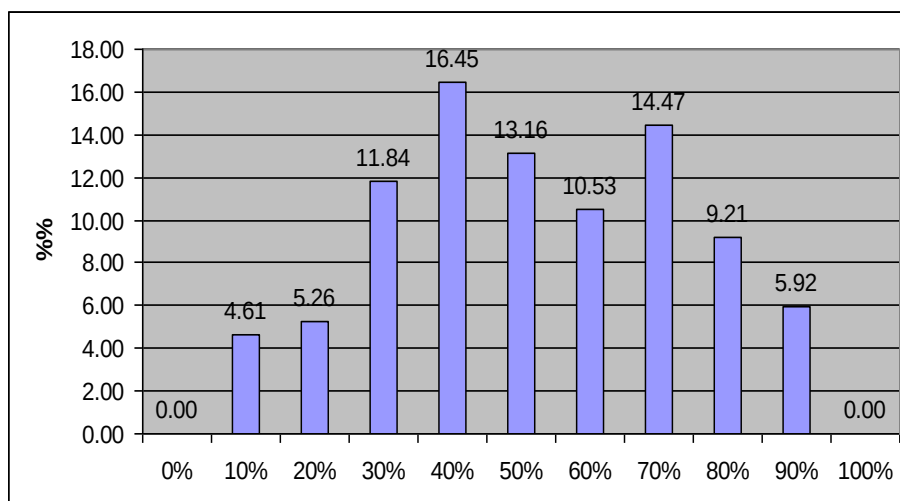
23.3. На повышение мотивированности, самореализации, трудовой деятельности

Не влияет (в %)	Ответ обести											Влияет (в %)
	23.3.1.	23.3.2.	23.3.3.	23.3.4.	23.3.5.	23.3.6.	23.3.7.	23.3.8.	23.3.9.	23.3.10.	23.3.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Кол-во	0	7	8	18	11	19	29	26	24	5	1	Всего респ. 148
В %	0.00	4.61	5.26	11.84	7.24	12.50	19.08	17.11	15.79	3.29	0.66	100%



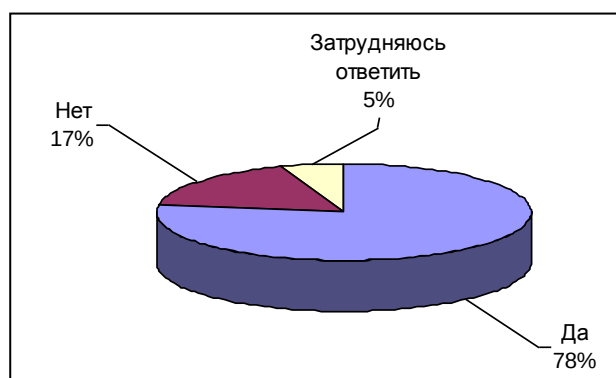
23.4. На осуществление карьерного роста

Не влияет (в %)	Ответ обвести											Влияет (в %)
	23.4.1.	23.4.2.	23.4.3.	23.4.4.	23.4.5.	23.4.6.	23.4.7.	23.4.8.	23.4.9.	23.4.10.	23.4.11.	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Кол-во	0	7	8	18	25	20	16	22	14	9	0	Всего респ. 139
В %	0.00	4.61	5.26	11.84	16.45	13.16	10.53	14.47	9.21	5.92	0.00	100%



24. Считаете ли Вы актуальной для осуществления нововведений в целях улучшения показателей организации и укрепления ее позиции на рынке работу в команде?

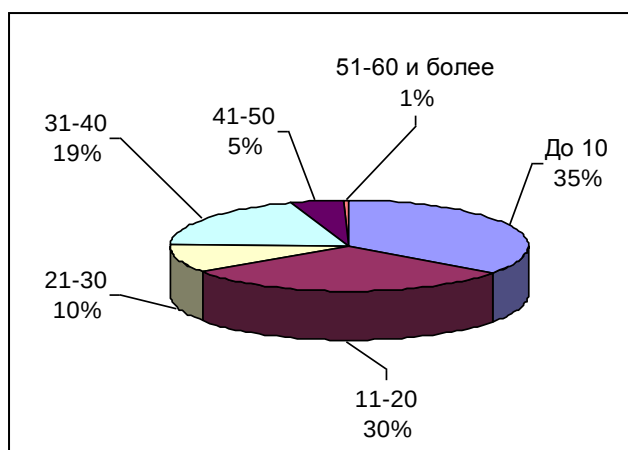
Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
114	25	8	147



25. Укажите удельный вес проблем (в % к общему объему времени, связанного с выполнением того или иного трудового задания), которые Вам приходится решать с сотрудниками:

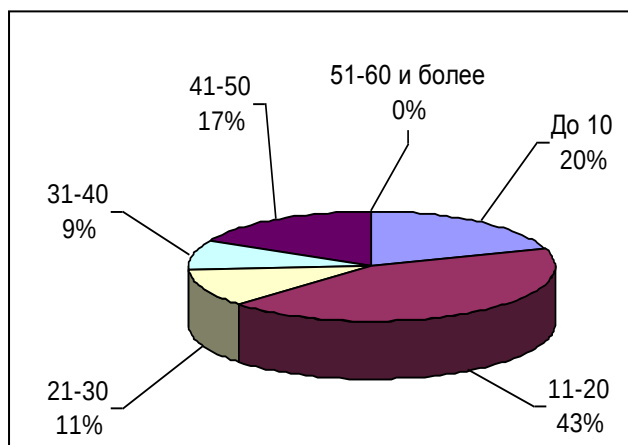
25.1. Совместно с сотрудниками других служб и подразделений на межфункциональной основе?

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



25.2. Других организаций (поставщиков, клиентов и др.)?

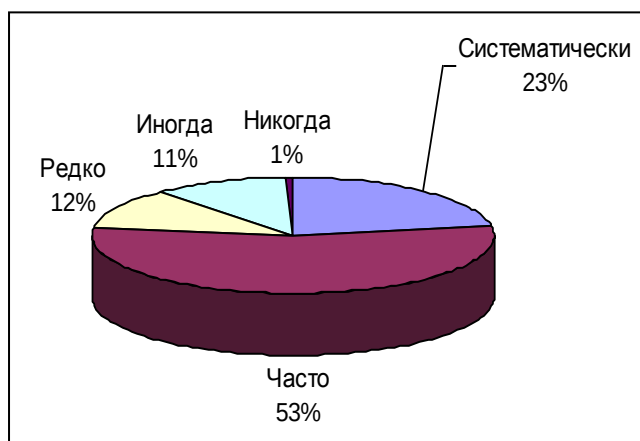
До 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60 и более	Всего
29	62	16	13	25	0	145



26. Как часто Вашим отношениям с сотрудниками свойственны непонимание, напряженность, конфликты?

26.1. С сотрудниками функциональных отделов:

Систематически	Часто	Редко	Иногда	Никогда	Всего
34	82	18	16	1	151

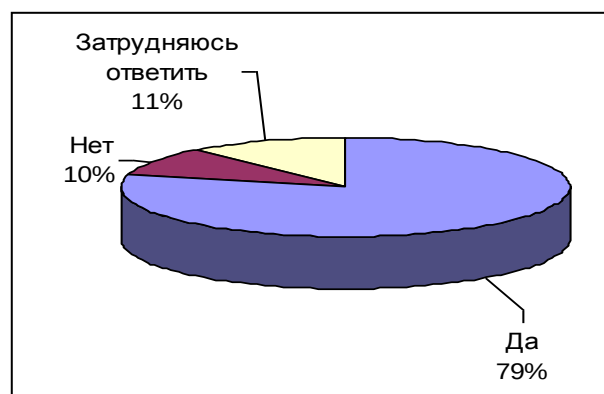
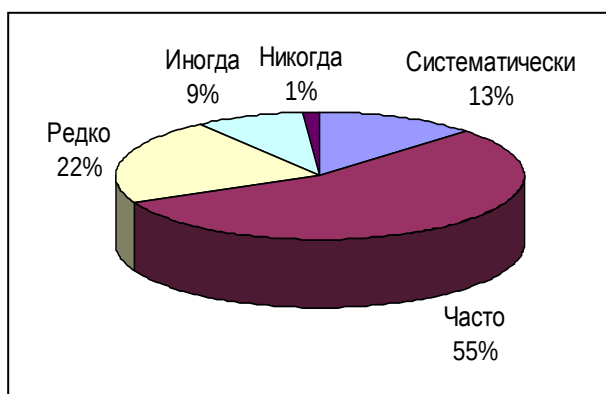


26.2. С сотрудниками других организаций:

Систематически	Часто	Редко	Иногда	Никогда	Всего
19	83	33	13	2	150

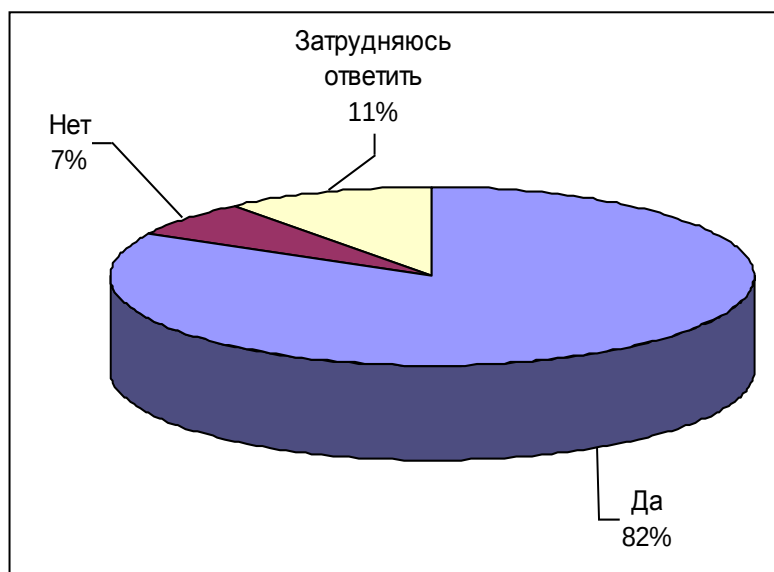
27. Склонны ли Вы рассматривать перемены в организации как условие, а командную организацию как фактор квалификационного, профессионального и карьерного роста в контексте достижения организационных целей?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
119	15	17	151



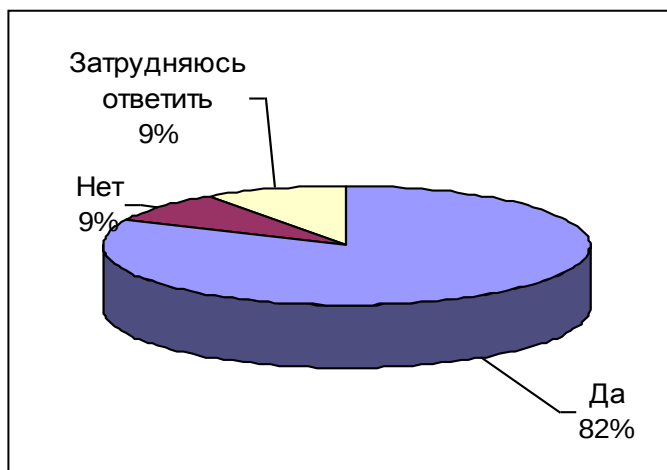
28. Разделяете ли Вы существующее в менеджменте положение, что в командах, состоящих из 2-12 человек с различными профессиональными навыками, из различных отделов, с присущими им регулярными взаимосвязями по поводу выполнения совместного трудового задания, приверженных общей цели, миссии, стратегии и коллективной ответственности, возможно достижение большей результативности в сравнении с индивидуальными усилиями сотрудников?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
124	10	16	150



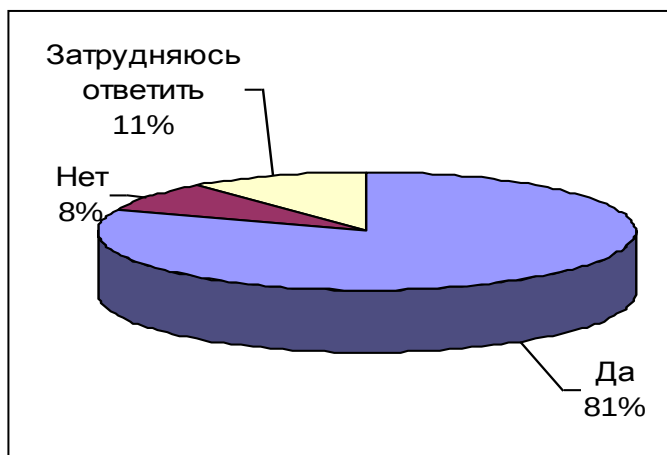
29. Если да, то считаете ли Вы, что эти преимущества командной организации связаны с тем, что командам присуща большая вовлеченность сотрудников в процесс труда и в связи с этим большая их заинтересованность в достижении результативности с учетом запросов клиентов (внутренних и внешних)?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
123	13	14	150



30. В случае утвердительного ответа согласны ли Вы с тем, что для реализации названных преимуществ в условиях нововведений в команды целесообразно включать сотрудников с различными трудовыми навыками – представителей функциональных областей менеджмента или подразделений (маркетинг, финансы, бухгалтер, производство):

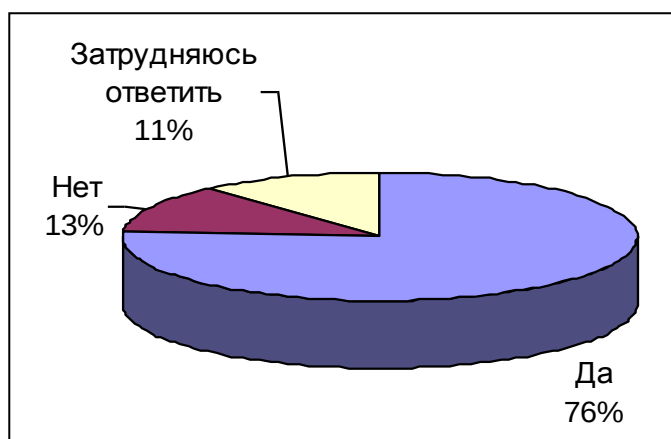
Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
120	12	16	148



31. Если да, то будет ли это способствовать:

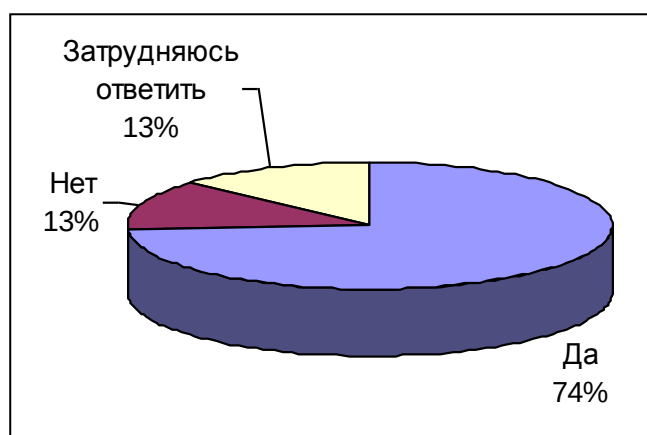
- 31.1. Повышению уровня вовлеченности сотрудников в процесс труда, обогащению содержания труда, усилению и развитию коммуникаций, повышению ответственности:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
115	19	17	151



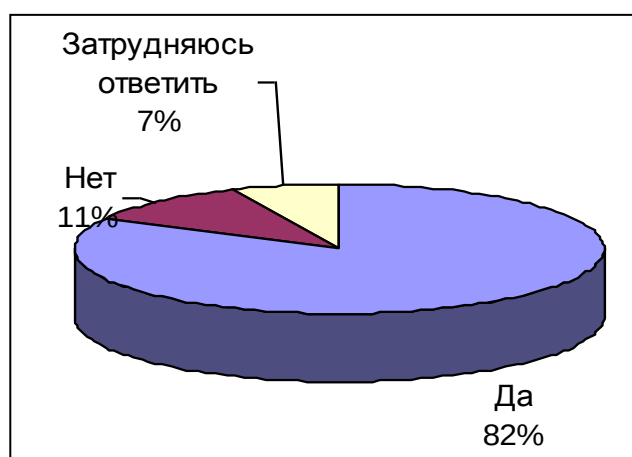
31.2. Передаче дополнительных полномочий сотрудникам, соответствующих организационному контексту выполняемого задания и способствующих проявлению большей ответственности, связанной с удовлетворением потребностей клиента:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
112	19	20	151



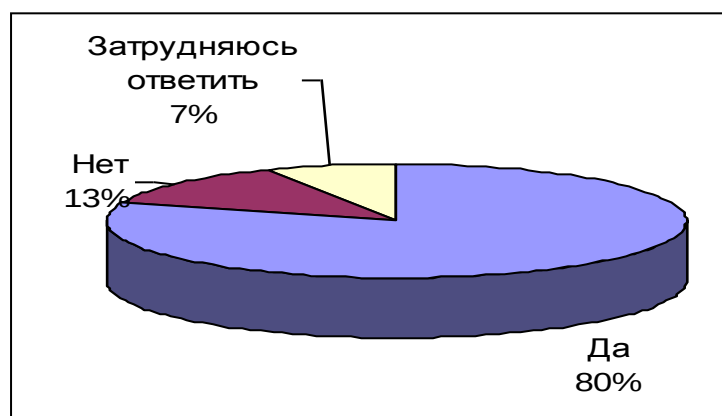
31.3. Возникновению в команде творческой атмосферы, характеризующейся использованием новых идей или новых методов решения традиционных проблем:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
125	16	10	151



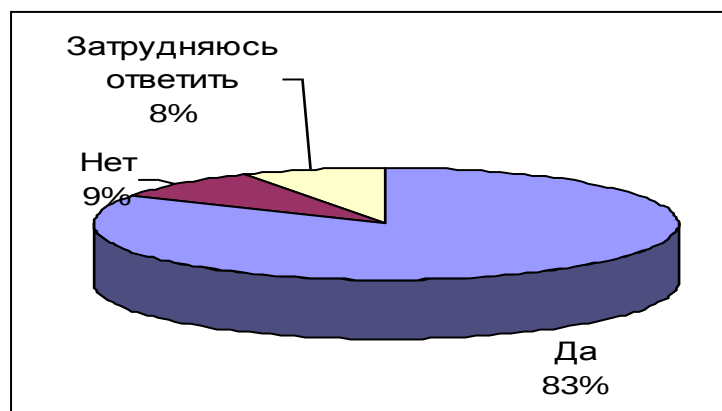
31.4. Осуществлению самоуправления и лидерства в командах (найм работников, ротация, внутренняя координация, участие в управлении):

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
121	19	11	151



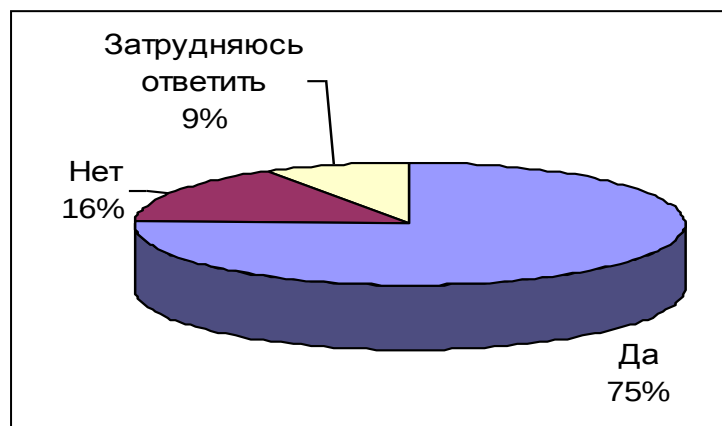
31.5. Самореализации сотрудников, проявляющейся в повышении качества труда, создании доверительных отношений в команде

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
126	13	12	151



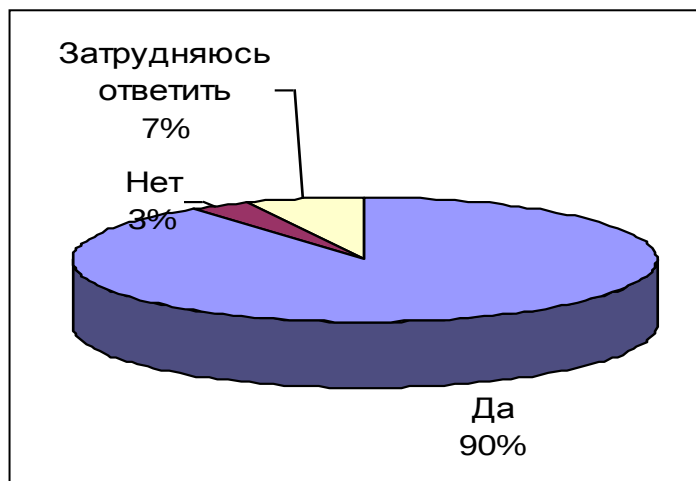
31.6. Концентрации командных усилий на удовлетворении потребностей клиентов в срок и с соблюдением бюджета:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
114	24	13	151



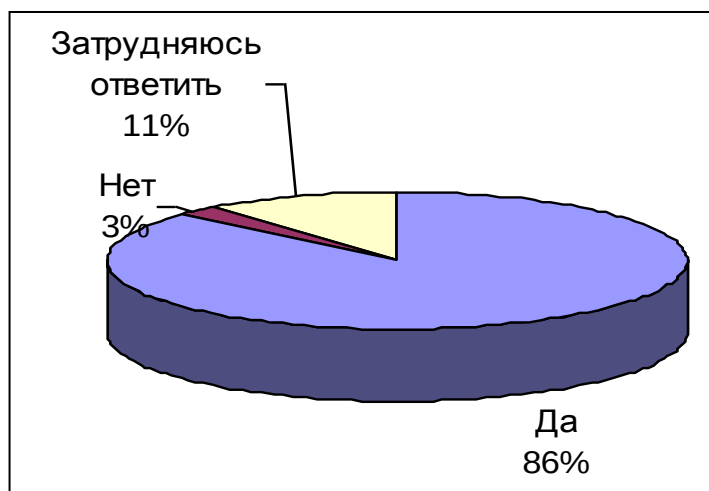
32. Согласны ли Вы с тем, что командные взаимодействия на основе принципов реинжини-ринга (реструктурирования бизнес-процесса) организации позволяют преодолеть проблемы функциональных структур?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
134	5	10	149



33. Если да, то способствует ли командная организация, построенная на принципах реинжини-ринга бизнес-процессов достижению командного и индивидуальных результатов, которые сопряжены с удовлетворением потребностей клиентов?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
129	4	16	149



34. Определите профиль эффективной реинжиниринговой команды:

Число членов команды	Меньше разно- гласий	Больше разно- гласий	Диалог: поиск общей позиции	Дискуссия: разно- образие позиций	Развитые нефор- мальные отношения	Потенциал неформаль- ных взаимо- связей не задействован	Высокий уровень вовле- ченности в процесс труда	Низкий уровень вовле- ченности в процесс труда	Участие в управ- лении	Центра- лизация решений	Члены команды не предъ- являют особых требов- аний к лидеру	Особые требова- ния к лидеру, возможен переход к формаль- ному лидерству
2	34.1.1	34.1.2	34.2.1	34.2.2	34.3.1	34.3.2	34.4.1	34.4.2	34.5.1	34.5.2	34.6.1	34.6.2
3	27.4	35.1	25.8	40.0	21.5	30.6	17.8	35.2	21.7	28.0	41.5	32.3
4	23.7	45.0	24.1	39.5	28.3	34.5	38.7	15.6	33.2	35.7	21.3	18.9
5	27.3	31.4	34.2	35.6	38.0	35.5	36.6	39.7	18.5	31.6	34.5	36.7
6	28.5	23.1	39.0	36.7	32.4	34.5	38.5	29.0	31.3	34.2	38.8	18.9
7	24.8	33.5	39.1	28.5	40.0	24.9	23.7	28.8	34.2	33.0	32.0	31.5
8	27.4	35.1	25.8	40.0	21.5	30.6	17.8	35.2	21.7	28.0	41.5	2.3
9	25.5	23.3	25.8	24.3	27.6	31.0	25.4	24.9	28.8	27.0	21.3	27.8
10	28.5	23.1	39.0	36.7	32.4	34.5	38.5	29.0	31.3	34.2	38.8	18.9
11	12.5	13.4	18.2	22.3	17.8	15.6	28.3	19.0	16.1	16.5	15.3	12.4
12 и более	7.3	8.1	8.9	6.0	3.4	8.5	7.2	5.3	4.2	7.5	11.0	3.5

Число членов команды 2			Всего 0
34.1.1. Меньше разногласий	6	0	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	5	1	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	6	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	3	4	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	7	5	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	12	0	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 3			Всего 8
34.1.1. Меньше разногласий	6	2	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	7	1	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	6	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	6	2	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	3	4	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	3	4	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 4			Всего 12
34.1.1. Меньше разногласий	12	0	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	12	0	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	12	0	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	12	0	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	7	5	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	7	5	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 5			Всего 7
34.1.1. Меньше разногласий	6	1	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	7	0	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	6	1	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	6	1	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	3	4	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	3	4	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 6			Всего 5
34.1.1. Меньше разногласий	3	2	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	3	2	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	3	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	3	2	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	3	2	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	3	2	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 7			Всего 23
34.1.1. Меньше разногласий	17	6	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	20	3	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	20	3	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	19	4	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	14	9	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	14	9	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 8			Всего 5
34.1.1. Меньше разногласий	2	2	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	2	2	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	3	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	3	2	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	2	2	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	2	2	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 9			Всего 8
34.1.1. Меньше разногласий	6	2	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	6	2	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	6	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	6	2	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	4	4	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	3	5	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 10			Всего 4
34.1.1. Меньше разногласий	1	3	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	2	2	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	2	2	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	3	1	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	2	2	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	2	2	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

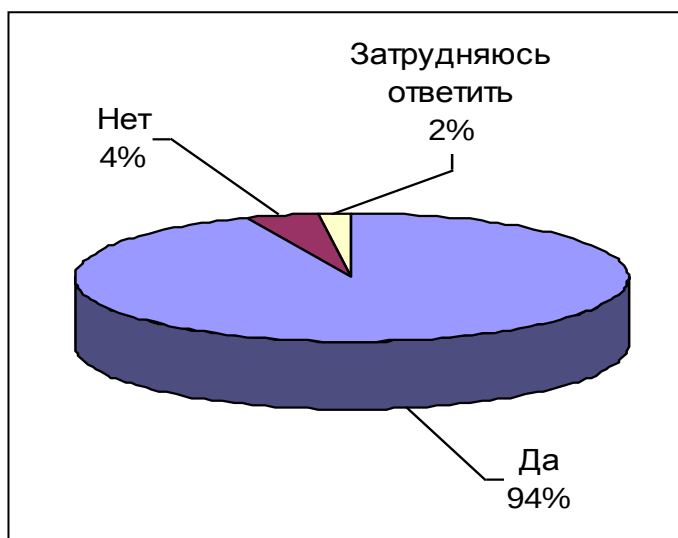
Число членов команды 11			Всего 3
34.1.1. Меньше разногласий	1	2	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	2	1	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	2	1	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	2	1	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	0	3	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	0	3	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

Число членов команды 12			Всего 14
34.1.1. Меньше разногласий	10	4	34.1.2. Больше разногласий
34.2.1. Диалог: поиск общей позиции	13	1	34.2.2. Дискуссия: разнообразие позиций
34.3.1. Развитые неформальные отношения	13	1	34.3.2. Потенциал неформальных взаимосвязей не задействован
34.4.1. Высокий уровень вовлеченности в процесс труда	13	1	34.4.2. Невысокий уровень вовлеченности в процесс труда
34.5.1. Участие в управлении	8	6	34.5.2. Централизация решений
34.6.1. Члены команды не предъявляют особых требований к лидеру	8	6	34.6.2. Особые требования к лидеру, возможен переход к формальному лидерству.

35. Выразите свое понимание роли лидера команды:

Лидер хорошо представляет себе миссию и цели команды, которую он возглавляет:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
141	6	3	150



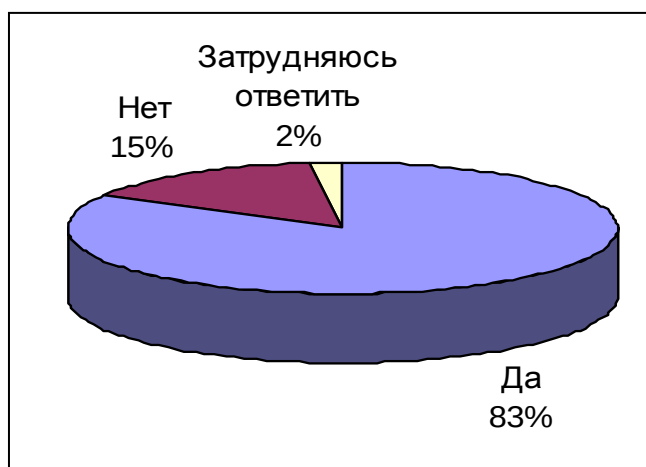
36. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
54	90	6	150



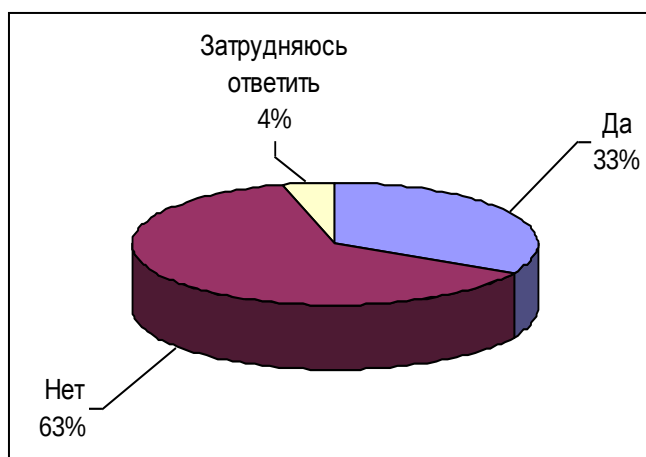
37. Лидер ощущает свои сильные и слабые стороны и стремится реализовывать свой потенциал в интересах команды:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
125	22	3	150



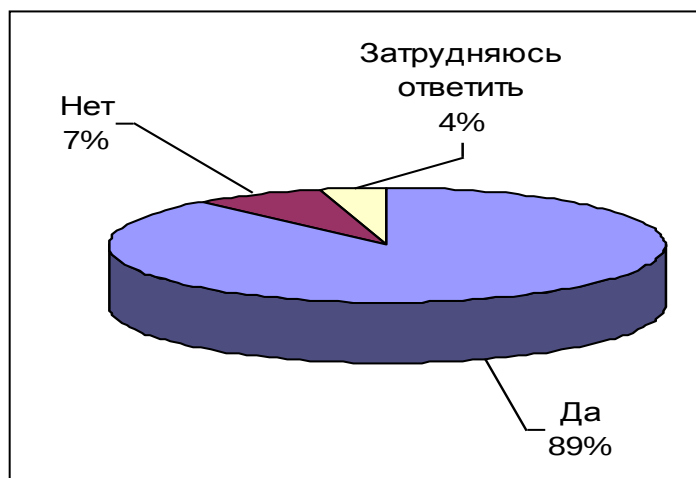
38. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
47	90	6	143



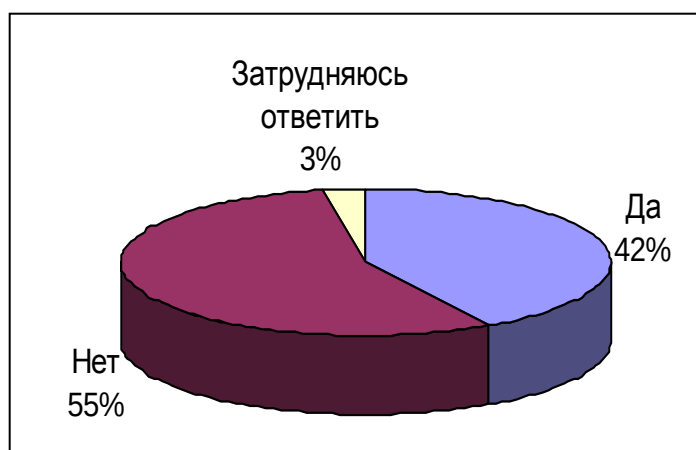
39. Лидер предвосхищает события:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
133	11	6	150



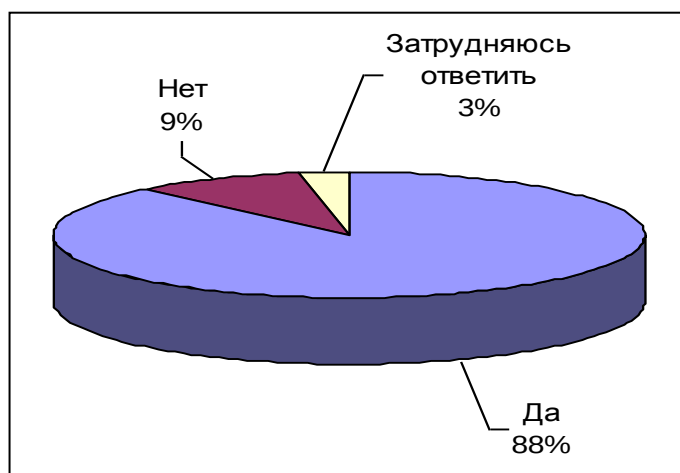
40. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
62	83	4	149



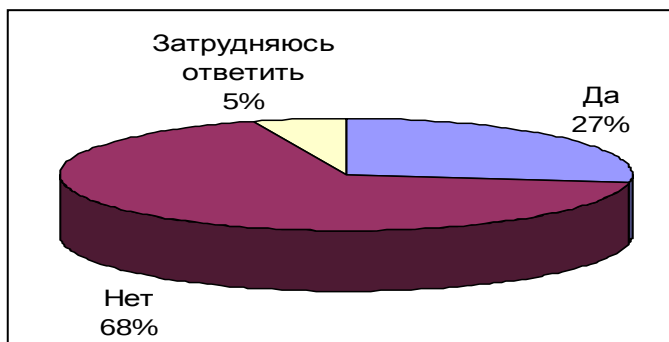
41. Лидер видит свою роль в развитии (обучении) членов команды:

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
132	14	4	150



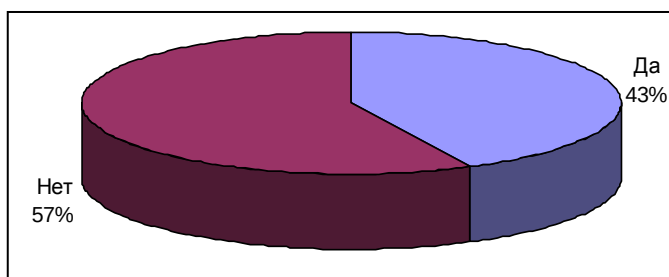
42. Если да, то имеет ли это место в Вашем подразделении (организации)?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Всего
41	101	8	150



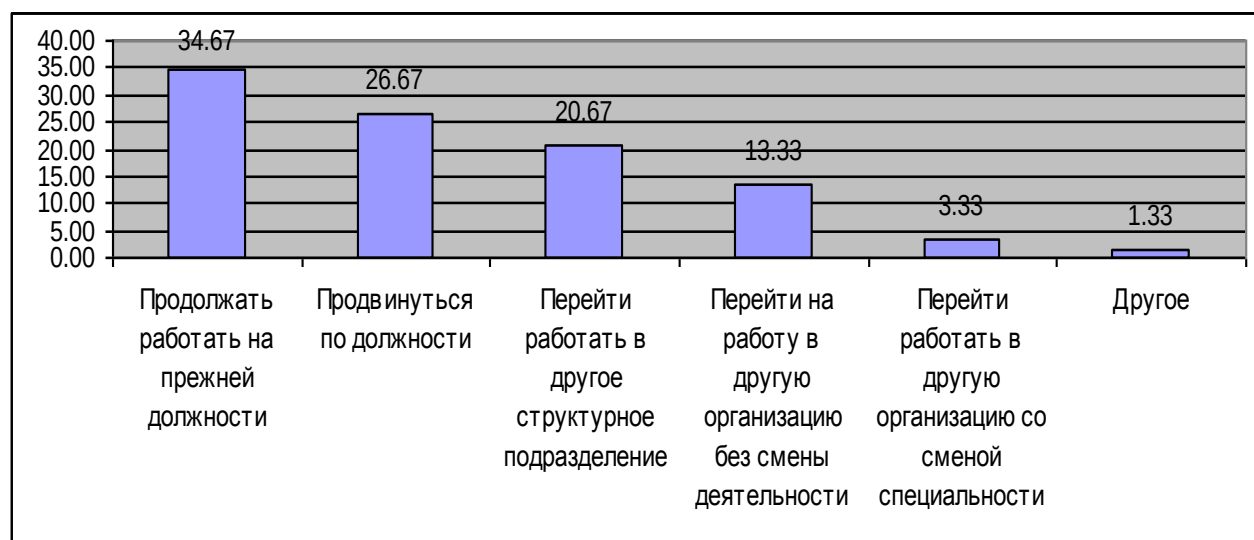
43. Вам известны миссия, цели, стратегии Вашей компании в течение следующих 3-5 лет?

Да	Нет	Всего
54	72	126



44. Каковы Ваши планы на ближайшие 1, 2, 3 года?

Продолжать работать на прежней должности	Продвигаться по должности	Перейти работать в другое структурное подразделение	Перейти на работу в другую организацию без смены деятельности	Перейти работать в другую организацию со сменой специальности	Другое	Всего
52	40	31	20	5	2	150



45. Отметьте свои предпочтения (по шкале 1-7) относительно абсолютной мотивации, предваряя ответ „...я продолжаю работать в организации потому что мне нравится”:
- 45.1. работа 31.3_____/12.5_____/11.7_____/8.5_____/21.5_____/9.5_____/
- 45.2. высокие достижения (цели результаты) 15.0_____/20.0_____/10.5_____/11.5_____/5.0_____/21.0_____/
- 45.3. реализация потенциала 11.0_____/25.0_____/15.0_____/13.0_____/28.0_____/8.0_____/
- 45.4. экономическое давление 14.0_____/12.0_____/23.0_____/11.0_____/18.0_____/22.0_____/
- 45.5. эмоциональное напряжения 32.0_____/11.0_____/5.0_____/17.0_____/24.0_____/11.0_____/
- 45.6. инерция 3.0_____/15.0_____/24.0_____/23.0_____/17.0_____/18.0_____/

46. Выскажите свое мнение относительно запросов и ожидания клиентов в вашей организации (процентов число опрошенных)

Приоритеты клиентов при выборе товара/услуги	Реакция лидеров и сотрудников предприятий на запросы клиентов	согласен	несогласен	Затрудняюсь ответить
1. Высокое качество	Включение качества в трудовые, сервисные, информационные, финансовые, экономические процессы, и на рабочем месте (должности)	11	53	36
2. Низкие (доступные цены)	Поиск возможностей, альтернативы снижения издержек по всей стоимостной цепочке, по основной и вспомогательной деятельности	24	32	44
3. Быстрая доставка	Короткий цикл выполнения работ/заказа	31	48	21
4. Надёжность продукции/услуг	Встраивание надежности в производственные и сервисные операции	23	51	26
5. Лучшие конструктивные решения	Нововведения в технике, технологии, новые комплектующие	14	47	39
6. Оптимизация эксплуатационных затрат	– //–	32	27	41
7. Расширение линейки товаров/услуг	Изучение запросов клиентов, новые гибкие предложения по ценам, объемам, срокам, быстрая реакция на изменения	17	35	48

47. Считаете ли вы, что для того чтоб стать лидером надо занять руководящую должность (высшего, среднего, низшего уровня).
- 47.1. да – 73.25
- 47.2. нет – 7.0
- 47.3. затрудняюсь ответить – 19.75

Таблица П.16. Показатели, характеризующие финансовое положение, деловую активность и платежеспособность предприятий (2013-2017 годы)

Предприятия (название и вид деятельности)	Анализи- руемый период	Показатели							
		коэффициент автономии	коэффициент деловой активности	рентабельность продаж (%)	рентабельность активов (%)	экономическая рентабельность (%)	финансовая рентабельность (%)	коэффициент задолженности	коэффициент ликвидности
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
„Viorica Cosmetic SA” производство парфюмерно- косметической продукции	2013	0,75	1,81	25,7	3,57	5,57	3,50	0,495	0,07
	2014	0,73	1,68	25,3	3,66	6,17	4,10	0,510	0,15
	2015	0,85	1,95	26,0	4,20	5,90	5,70	0,350	0,21
	2016	0,87	1,89	25,8	4,17	6,10	5,80	0,310	0,10
	2017	0,59	1,79	25,3	3,40	5,91	4,75	0,415	0,09
„Floare-Carpet” SA производство ковровых изделий	2013	0,61	1,70	23,10	3,12	4,91	3,12	0,610	0,04
	2014	0,70	1,56	24,00	3,10	3,71	3,87	0,590	0,10
	2015	0,81	1,78	22,00	2,90	4,15	4,15	0,570	0,17
	2016	0,71	1,71	23,10	2,70	3,95	4,00	0,625	0,11
	2017	0,59	1,60	22,15	2,15	3,14	3,17	0,630	0,07
„Cartnord”, SRL производство картона и бумаги	2013	0,68	1,71	23,7	4,01	5,01	2,7	0,311	0,05
	2014	0,63	1,75	25,3	5,00	5,25	4,50	0,415	0,16
	2015	0,81	1,65	27,7	4,95	4,95	4,90	0,325	0,19
	2016	0,67	1,85	26,5	4,70	5,10	4,31	0,450	0,15
	2017	0,60	1,73	23,1	4,10	4,83	3,91	0,510	0,13
„Interior Pro”, SRL продажа строй материалов	2013	0,84	1,75	23,94	4,01	6,01	2,95	0,397	0,04
	2014	0,79	1,70	25,10	3,57	6,75	3,15	0,400	0,12
	2015	0,61	1,84	27,11	3,88	6,91	3,27	0,388	0,20
	2016	0,75	1,81	27,14	3,95	6,75	4,97	0,350	0,19
	2017	0,69	1,79	26,10	3,43	6,15	4,14	0,410	0,15
„Biravits” SRL продажа канцелярских товаров	2013	0,65	1,39	21,9	3,15	5,01	2,31	0,415	0,03
	2014	0,59	1,50	22,01	2,95	5,15	2,54	0,390	0,02
	2015	0,61	1,48	23,15	2,90	5,25	2,33	0,390	0,05
	2016	0,58	1,35	23,91	3,01	5,0	2,30	0,400	0,04

	2017	0,49	1,30	22,04	2,70	4,75	2,15	0,420	0,10
„Goodyaer Service”. Со реализация комплектующих для ремонта машин	2013	0,71	1,37	23,5	4,01	6,01	3,49	0,375	0,15
	2014	0,68	1,50	25,7	3,58	5,58	4,15	0,378	0,19
	2015	0,83	1,57	26,11	3,78	6,25	5,00	0,350	0,23
	2016	0,79	1,49	26,74	3,95	6,05	4,95	0,315	0,18
	2017	0,65	1,47	26,01	3,50	5,95	4,71	0,397	0,11
„Lingotex”, SRL швейные изделия	2013	0,85	1,69	26,10	3,14	5,54	3,50	0,501	0,05
	2014	0,87	1,71	25,95	3,70	5,10	3,75	0,425	0,16
	2015	0,79	1,75	23,14	4,15	5,01	3,85	0,437	0,22
	2016	0,83	1,80	25,16	4,0	4,95	4,10	0,390	0,15
	2017	0,71	1,71	25,0	3,95	4,15	3,85	0,450	0,17
„Sigmatur-Com”, международные перевозки	2013	0,68	1,61	23,4	3,25	4,50	3,10	0,501	0,03
	2014	0,71	1,67	22,5	3,15	4,90	3,70	0,520	0,04
	2015	0,68	1,71	22,9	3,10	4,87	3,50	0,520	0,03
	2016	0,66	1,68	23,5	3,15	4,79	3,49	0,521	0,02
	2017	0,59	1,59	23,0	3,10	4,50	3,40	0,525	0,01
„Autocurat”, SRL ремонт машин (запчасти)	2013	0,51	1,53	25,7	3,17	3,95	3,10	0,475	0,04
	2014	0,49	1,51	23,2	2,97	3,71	3,15	0,470	0,03
	2015	0,49	0,48	24,8	3,10	3,85	3,10	0,350	0,02
	2016	0,52	0,45	24,7	3,15	3,87	3,10	0,405	0,02
	2017	0,48	0,40	23,0	3,01	3,51	2,25	0,410	0,01

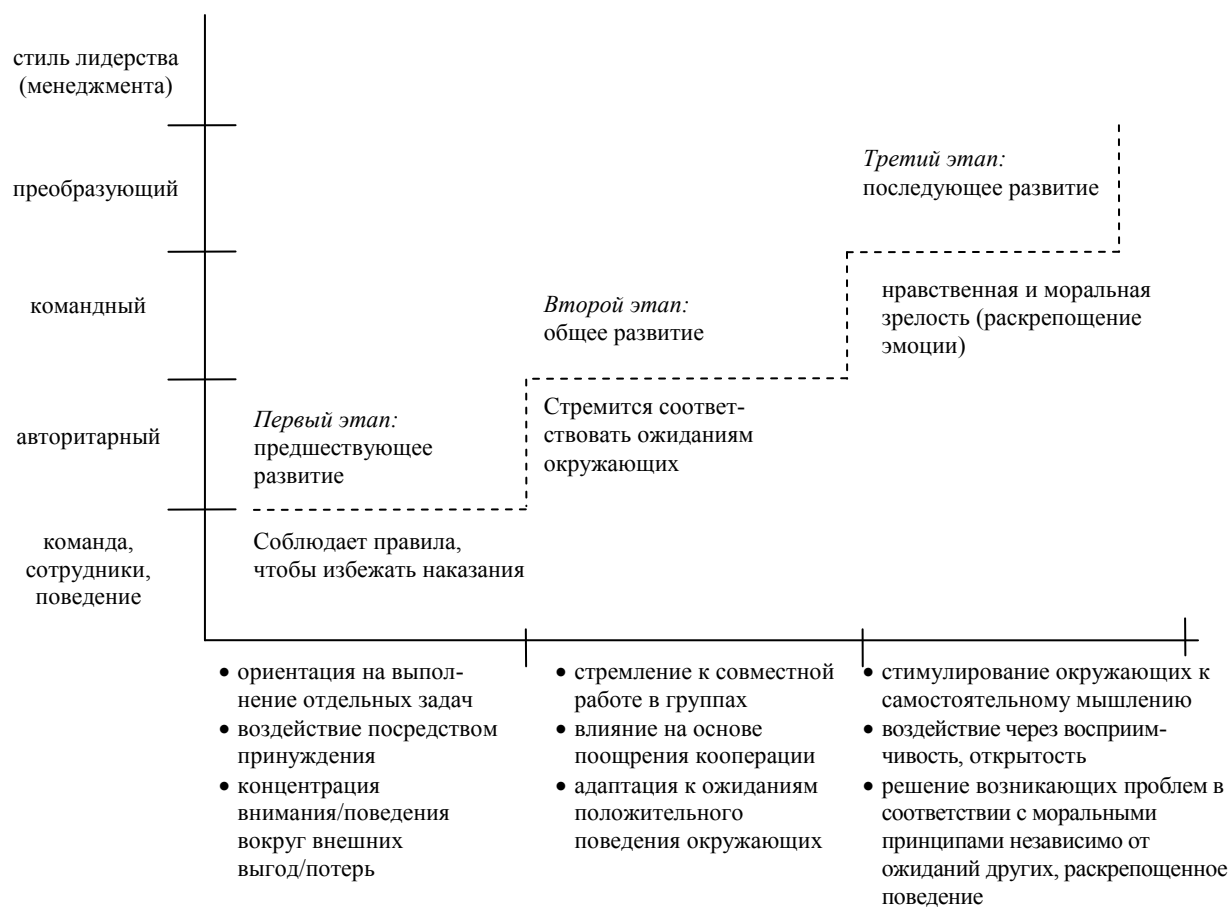


Рис. П.17. Модель нравственного и эмоционального развития личности (лидера и сотрудников в команде) [57, 58, стр.75]

Таблица П.18. Сравнительные характеристики харизматического и нехаризматического лидера: отношения к изменениям

Характеристики	Харизматический лидер	Нехаризматический лидер
1	2	3
• Принятие перемен	Стремится и прикладывает усилия изменить сложившееся положение	Стремится сохранить статус-кво
• Видение; отношение к будущему организации	Представляемое лидером будущее кардинально отличается от фактически существующего положения дел в организации	Видение лидером будущего организации не отличается от статус-кво
• Ценности, цели, мотивация	Четкие ценности, ясные цели, связанные с переменами, и сильная мотивация к лидерству	Недостаточно четкие представления о ценностях, целях и мотивации
• Взаимодействия с окружающими	Взаимодействия, основанные на доверии, создающие потенциал успешных изменений	Потребность во взаимодействии с окружающими для сохранения статус-кво
• Знания, навыки	Способность, талант использовать непривычные методы изменения ситуации	Умение применить известные способы достижения целей в контексте существующего
• Фактор успеха	Личностная, экспертная формы власти и власть примера, позволяющие лидеру быть примером для подражания другими	Должностная власть, реализуемая посредством вознаграждения и принуждения
• Отношение к лидерству перемен	Подвигает людей к лидерству в осуществлении перемен	Заставляет людей разделить свои взгляды

Источник: составлено автором на основе [44; стр.115]

Пояснения к таблице:

Этический харизматический лидер использует власть в интересах других, а неэтический только в личных интересах. Этический лидер развивает и поддерживает последователей, делится властью и успехом, соблюдая высокие моральные стандарты.

Неэтический лидер не учитывает потребности сотрудников, не делегирует полномочия и все организационные достижения увязывает исключительно со своими способностями и талантом. При этом использует удобные для удовлетворения своих интересов стандарты и нормы поведения.

Таблица П.19. Нормативная этика: подходы к обоснованию этических решений

Подходы и концепции ценностей при принятии этических решений	Суть подхода как критерия этического выбора. Проблемы и возможности
Утилитаристский (разработан философами Бентамом Иеремией и Джоном Стюартом Миллем, XIX век).	- Морально приемлемое решение – это решение, способствующее наибольшей пользе (выгоде для большего числа людей) Проблем и возможности: - Проблемы связаны с большим числом заинтересованных лиц (групп) и трудностью расчетов воздействия на них каждого из вариантов решений - Возможности: использование экономических критериев при расчетах результатов и задач
Индивидуалистический	- Этическое решение может быть таковым, если оно принимается индивидом с пользой для себя в долгосрочной перспективе Проблем и возможности: - Проблемы возникают в случае стремления индивида к достижению немедленных положительных результатов и использованием для этого обмана, шантажа и др. Такие действия могут порождать аналогичные ответные действия и идут вразрез с общественными нормами. Критерий приближается к свободному выбору. Неприемлем в сообществах с коллективистской культурной традицией. - Возможности: преследуя собственные интересы, в долгосрочном периоде люди начинают уважать интересы других, поведение человека начинает соответствовать желаемым для общества нормам.
Морально-правовой	- Этически приемлемое решение не должно нарушать изначально присущие человеку базовые права и свободы: на свободу совести; на свободу слова; на надлежащие отношения, на жизнь и безопасность. Проблем и возможности: - Возможности не ограничены.
Концепция справедливости	- Морально корректное решение должно отвечать принципам равенства, честности и непредвзятости. - В соблюдении этих принципов проявляется справедливость менеджера, во-первых, по отношению к подчиненным. Это означает, что оно должно основываться на объективных критериях, то есть оно четко увязывается с целями, задачами организации (распределительная справедливость). Во-вторых, правила администрирования действиями подчиненных должны быть четкими и понятными (процедурная справедливость). В-третьих, ответственная сторона должна компенсировать причиненный другим людям ущерб. Люди не несут ответственности за события и действия, находящиеся вне сферы их контроля (компенсационная справедливость). Проблем и возможности: - Проблемы могут возникать в связи с тем, что не все процессы и отношения в менеджменте можно сформулировать как правила и применить процедуру. - Возможности не ограничены.
Концепция холистического отношения к личности Ст. Кови	- Сочетание: этического (духовного, нравственного) эмоционального, ментального и физического типов интеллекта. - Возможности неограниченны.

Источник: Составлено автором на основе источников [81; 84; 105]

Таблица П.20.1. Вопросы для контроля продвижения в направлении создания обучающейся компании

	Действие	Да	Нет	Не уверен	Не знаю
1.	Согласовываю и адаптирую стратегию, консультируюсь с подчиненными				
2.	Апробирую новые стратегии с подчиненными и консультирую их в связи с возможным влиянием				
3.	Информирую подчиненных о принятых решениях по вопросам политики компании				
4.	Стимулирую открытые дискуссии и даю возможность высказаться тем, чье мнение отличается от общего				
5.	Обеспечиваю максимально возможную доступную информацию для всех				
6.	Поощряю других к использованию этой информации для принятия решений				
7.	Разрабатываю удобные и простые в использовании системы информирования				
8.	Использую систему учета и контроля таким образом, чтобы поощрять самоконтроль				
9.	Поощряю подразделение компании к восприятию себя в качестве внутреннего поставщика по отношению к другим				
10.	Рассматриваю управление как «оказание внутренних услуг по управлению» для персонала				
11.	Обеспечиваю сотрудникам вознаграждение в пределах своих полномочий				
12.	Изменяю структуру и роли в команде, чтобы стимулировать обучение и рост				
13.	Организирую обмен должностями				
14.	Консультирую о наших услугах тех сотрудников, которые контактируют с внутренними и внешними потребителями				
15.	Учусь на идеях, разработанных в других компаниях, и применяю их				
16.	Использую ошибки и успехи в качестве возможности для обучения				
17.	Никогда никого не обвиняю				
18.	Считаю, что люди делают максимум из того, что возможно на момент действия				
19.	Поощряю сотрудников к анализу и обеспечению обратной связи в отношении действий менеджеров				
20.	Поощряю сотрудников к анализу и критическому осмыслению собственных действий				
21.	Обеспечиваю доступность выделяемых на обучение ресурсов для всех сотрудников				
22.	Поощряю сотрудников определять цели обучения до начала обучающих мероприятий				
23.	После завершения обучающих мероприятий анализирую обучение и планирую дальнейшие действия				
24.	Поощряю сотрудников к регулярному составлению планов собственного развития				
25.	Регулярно оцениваю результаты развития вследствие обучения (приобретения знаний)				

*Таблица П. 20.2. Вопросы для контроля продвижения в направлении
создания обучающейся компании
(ответы респондентов)*

	Действие (см. вопросы анкеты)	Да	Нет	Не уверен	Не знаю
1.	Согласовываю и адаптирую стратегию, консультируюсь с подчиненными	35	15	29	30
2.	Апробирую новые стратегии с подчиненными и консультирую их в связи с возможным влиянием	60	10	20	10
3.	Информирую подчиненных о принятых решениях по вопросам политики компании	15	15	60	10
4.	Стимулирую открытые дискуссии и даю возможность высказаться тем, чье мнение отличается от общего	25	40	15	20
5.	Обеспечиваю максимально возможную доступную информацию для всех	30	35	5	20
6.	Поощряя других к использованию этой информации для принятия решений	25	15	5	55
7.	Поощряя других к использованию этой информации для принятия решений	14	19	21	46
8.	Использую систему учета и контроля таким образом, чтобы поощрять самоконтроль	31	18	21	30
9.	Поощряю подразделение компании к восприятию себя в качестве внутреннего поставщика по отношению к другим	20	10	30	30
10.	Рассматриваю управление как «оказание внутренних услуг по управлению» для персонала	10	15	40	35
11.	Обеспечиваю сотрудникам вознаграждение в пределах своих полномочий	20	20	20	400
12.	Изменяю структуру и роли в команде, чтобы стимулировать обучение и рост	10	30	40	20
13.	Организирую обмен должностями	25	25	25	25
14.	Консультирую о наших услугах тех сотрудников, которые контактируют с внутренними и внешними потребителями	30	–	30	40
15.	Учусь на идеях, разработанных в других компаниях, и применяю их	20	10	30	30
16.	Использую ошибки и успехи в качестве возможности для обучения	25	40	15	20
17.	Никогда никого не обвиняю	35	15	20	30
18.	Считаю, что люди делают максимум из того, что возможно на момент действия	30	35	5	20
19.	Поощряю сотрудников к анализу и обеспечению обратной связи в отношении действий менеджеров	11	18	21	50
20.	Поощряю сотрудников к анализу и критическому осмыслению собственных действий	55	45	–	–
21.	Обеспечиваю доступность выделяемых на обучение ресурсов для всех сотрудников	10	10	30	50
22.	Поощряю сотрудников определять цели обучения до начала обучающих мероприятий	5	15	40	40
23.	После завершения обучающих мероприятий анализирую обучение и планирую дальнейшие действия	60	30	10	–
24.	Поощряю сотрудников к регулярному составлению планов собственного развития	15	15	40	30
25.	Регулярно оцениваю результаты развития вследствие обучения (приобретения знаний)	25	35	20	20

Таблица П.21. Анкета соответствия вашей компании критериям обучающейся

(ответы респондентов)

	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
1.	Наличие высококачественной информации о результатах	50	87
2.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внутренних потребителей	60	69
3.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внешних потребителей	35	75
4.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения сотрудников компании	47	71
5.	Наличие четких представлений о рабочих стандартах	41	69
6.	Осознание того, в какие моменты мы отклоняемся от рабочих стандартов	50	58
7.	Наличие средств анализа результатов с помощью сотрудников компании	60	84
8.	Наличие методики пересмотра стандартов сотрудниками компании	75	91
9.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внутренних потребителей	35	86
10.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внешних потребителей	20	90
11.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности сотрудников компании	15	69
12.	Наличие возможности непрерывного улучшения результатов	21	83
13.	Наличие возможности непрерывного улучшения стандартов	30	84
14.	Наличие стратегической цели и видения будущего, а также их способность к адаптации в случае надобности	17	79
15.	Наличие возможностей для пропаганды и исследования стратегической цели и видения будущего	37	75
16.	Наличие возможности у рядовых сотрудников и менеджеров учиться на собственном опыте и ошибках	42	81
17.	Наличие возможностей обучения с помощью поставщиков	34	87
18.	Наличие возможностей обучения с помощью потребителей	51	93
19/	Наличие достаточных средств для обучения сотрудников компании	23	91
20.	Способность влиять на сообщество, в рамках которого мы существуем	28	85

Таблица П. 22. Анкета соответствия вашей компании критериям обучающейся
(в % число опрошенных по оценкам наибольшего значения, 79)

	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
1.	Наличие высококачественной информации о результатах	• высокая 63 • средняя • низкая	• высокая 59 • средняя • низкая
2.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внутренних потребителей	• высокая • средняя 74 • низкая	• высокая 69 • средняя • низкая
3.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внешних потребителей	• высокая • средняя 73 • низкая	• высокая 88 • средняя • низкая
4.	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения сотрудников компании	• высокая • средняя 71 • низкая	• высокая • средняя 83 • низкая
5.	Наличие четких представлений о рабочих стандартах	• высокая • средняя • низкая 54	• высокая • средняя 61 • низкая
6.	Осознание того, в какие моменты мы отклоняемся от рабочих стандартов	• высокая • средняя 81 • низкая	• высокая 58 • средняя • низкая
7.	Наличие средств анализа результатов с помощью сотрудников компании	• высокая • средняя • низкая 63	• высокая • средняя 57 • низкая
8.	Наличие методики пересмотра стандартов сотрудниками компании	• высокая • средняя 69 • низкая	• высокая • средняя 58 • низкая
9.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внутренних потребителей	• высокая 56 • средняя • низкая	• высокая • средняя 72 • низкая
10.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внешних потребителей	• высокая • средняя 78 • низкая	• высокая • средняя 61 • низкая
11.	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности сотрудников компании	• высокая 54 • средняя • низкая	• высокая 58 • средняя • низкая
12.	Наличие возможности непрерывного улучшения результатов	• высокая • средняя 68 • низкая	• высокая • средняя 81 • низкая
13.	Наличие возможности непрерывного улучшения стандартов	• высокая • средняя • низкая 62	• высокая • средняя • низкая 58
14.	Наличие стратегической цели и видения будущего, а также их способность к адаптации в случае надобности	• высокая • средняя 71 • низкая	• высокая • средняя • низкая 57

	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
15.	Наличие возможностей для пропаганды и исследования стратегической цели и видения будущего	• высокая • средняя • низкая 57	• высокая • средняя 62 • низкая
16.	Наличие возможности у рядовых сотрудников и менеджеров учиться на собственном опыте и ошибках	• высокая 54 • средняя • низкая	• высокая 56 • средняя • низкая
17.	Наличие возможностей обучения с помощью поставщиков	• высокая • средняя 66 • низкая	• высокая • средняя 58 • низкая
18.	Наличие возможностей обучения с помощью потребителей	• высокая • средняя 89 • низкая	• высокая • средняя • низкая 53
19.	Наличие достаточных средств для обучения сотрудников компании	• высокая • средняя 81 • низкая	• высокая 73 • средняя • низкая
20.	Способность влиять на сообщество, в рамках которого мы существуем	• высокая • средняя 74 • низкая	• высокая • средняя 71 • низкая

Таблица П.23. Стили лидерства и командная деятельность в исследуемых организациях
 Оптимизация численного состава команд, по результатам опроса
 в контексте обучающейся системы и коучинга (выборка – 15 человек)

Факторы и поправочные коэффициенты от -1 до +1		«Viorica Cosmetic» SRL: руководители подразделений, численность (чел.)			«Floare-Carpet» SRL: руководители подразделений, численность (чел.)			«Goodier Service.Co»: руководители подразделений, численность (чел.)		
		продажи (5)	персонал (5)	маркетинг (6)	продажи (6)	человеческих ресурсов (3)	маркетинг (4)	продажи (7)	закупки (6)	маркетинг (2)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Принципы обучающейся организации:									
	• коучинг, профессиональный деловой используются формальные формы и методы обучения (-1)				✓	✓			✓	
	• коучинг, частично используются неформализованные формы обучения (0)	✓		✓						✓
	• коучинг, максимальное использование потенциала обучающейся организации (+1)		✓			✓	✓			
2.	Стиль руководства:									
	• авторитарно-эксплуататорский (-1)						✓	✓		✓
	• авторитарный-благоприятный (0)	✓		✓						
	• обучающий, коучинговый (+1)		✓		✓				✓	✓
3.	Вовлеченность персонала процесс решения делегирование полномочий:	✓		✓		✓	✓	✓		
	• иерархическое решение всех вопросов (-1)									
	• ограниченный полномочия (0)			✓	✓				✓	
	• принятие решений звеном сотрудником где возникла проблема (+1)		✓			✓				
4.	Превосходство сотрудников к компании (команде):									
	• невосприятие организационных, командных проблем аналогично собственным (-1)		✓					✓		✓

	• частичное восприятие проблемы команды как собственных (0)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	
	• воспринимают как свои собственные (+1)									
5.	Внутреннее организационные коммуникации – наличие шума:									✓
	• от 80 до 100% (-1)		✓		✓	✓		✓		
	• от 40 до 70% (0)	✓		✓			✓			✓
	• до 30-40% (+1)								✓	
6.	Совместные ценности сотрудников и лидера: (организационная культура компания)									
	• не совместные ценности (-1)			✓				✓	✓	✓
	• совместимость ценности до 35% – (0)	✓	✓		✓	✓	✓			
	• совместные большей степени 65% и более (+1)									
7.	Командное лидерство:									
	• отсутствия сплоченности команды и ее лидера (-1)		✓		✓	✓	✓		✓	✓
	• сплоченность на основе цели команды (0)			✓	✓			✓		
	• сплоченность на основе ценности команды (+1)	✓		✓					✓	
	Итого:	6	6	7	3	1	2	1	5	1

Таблица П.24. Влияние коучинговых программ по развитию командного лидерства на приверженность сотрудников компании (составлено по ответам 75 респондентов)

№	Предприя- тия	Числен- ность респон- дентов (чел.)	Персонал, занятый в подразделениях с командным лидерством в % к общему числу опрошенных	Личные стратегии в % к общему числу		Одобрение лидерских программ	
				Продолжение работы в организации	Поиск нового места работы	в % к числу опро- шен- ных	в том числе из тех, кто собирался сменить место работы
1.	Floare Carpet SA	43	7,58	61,3	39,7	75,8	90,1
2.	Viorica SA	39	6,30	78,2	21,8	81,5	75,4
3.	Cartnord SRL	12	2,71	30,5	69,5	30,7	84,3
4.	Interior-pro SRL	23	3,58	29,3	70,7	54,8	79,3
5.	Birovits SRL	7	5,60	14,8	8,52	61,9	47,5
6.	Goodyear service. Co	5	3,28	32,7	67,3	39,87	86,8
7.	Lingtex SRL	9	4,31	41,6	58,4	45,60	79,9
8.	Sigmatur Com SRL	7	7,54	61,7	38,3	73,50	83,0
9.	Autocurat SRL	8	5,71	30,7	69,3	81,60	75,4



Рис. П.25. Востребованность коучинга и ожидаемые результаты
(в % к общему числу респондентов) (составлено по ответам 75 респондентов)

Таблица П.26. Описание ролей участников команд по оценке самовосприятия (С) и характеристике руководителя (Р) (в %, линейные распределения)

Суждения	Предприятия: «FLOARE-CARPET», SA; «VIORICA-COSMETIC», SA; «CARTNORD», SRL; «INTERIOR PRO», SRL; «BIROVITS» SRL; «GOOYDER SERVICE. COM»; «SIGATUR COM»SRL; «AUTOCURAT» SRL; «SIGMATUR-COM», SRL											
	ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ											
	маркетинг		экономический		финансы/бухучет		менеджмент персонала		Операции		администрирование	
	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Мой вклад в командный результат обуславливается:												
a. быстрым выявлением и реализацией новых возможностей	35,0	43,0	57,1	36,3	–	–	41,0	70,0	23,0	11,5	–	15,0
b. успешной работой с различными типами людей	14,7	71,0	30,5	–	–	24,7	80,0	35,0	–	–	–	–
c. разработкой идей, составляющей мое преимущество	28,0	45,0	34,2	23,0	73,0	–	–	–	–	–	–	–
d. способностью находить в других качества, полезные команде	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
e. способностью доводить дело до конца, определяющей мою эффективность	28,0	13,5	28,0	53,0	14,8	21,0	15,0	18,0	23,0	–	–	14,9
f. готовностью смириться с временной непопулярностью ради командных результатов	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
g. пониманием того, что надо делать в знакомой ситуации	28,0	74,5	62,0	–	–	78,0	65,0	–	–	–	21,0	–17,0
h. способностью предложить набор успешных вариантов действий без предубеждений												
2. Мои слабые стороны с позиций командной работы:												
a. я не успокоюсь до тех порка не пойму, что командные встречи хорошо и правильно подготовлены и организованы	37,0	81,0	14,8	11,5	–	–	35,0	27,0	–	–	–	–
b. я благосклонен к людям, выдвигающим нестандартные, но неприемлемые решения												
c. страдаю многословием при обсуждении проблем	2,0	62,0	–	–	–	–	–	–	–	35,0	71,0	15,8
d. моя страсть возражений мешает мне присоединиться к коллегам												
e. иногда кажусь авторитарным	29,0	31,0	65,0	38,0	17,0	23,5	–	–	–		11,7	28,3
f. трудно проявлять инициативу, так как поддаюсь настроению												

Продолжение таблицы П.26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
g. я углубляюсь в свои размышления и могу потерять контроль над ситуацией	14,3	72,0	81,0	11,0	–	–	–	–	–	–	17,0	18,0
h. мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо												
3. Когда я работаю над проектом с другими людьми:												
a. я могу влиять на коллег без давления на них	14,0	25,0	71,0	11,0	17,0	28,0					14,0	25,0
b. моя осмотрительность позволяет мне предотвращать ошибки												
c. я готов потребовать четкости, чтобы не отклоняться от темы	65,0	–	–	–	27,0	18,0	21,0	27,0	–	–	–	–
d. меня можно признать человеком, способным к оригинальным идеям												
e. я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды	27,0	61,0	85,0			37,0					19,0	
f. я интересуюсь новейшими идеями												
g. я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других												
h. на меня можно положиться при организации важной работы												
4. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что:												
a. я стремлюсь хорошо знать своих коллег	81,0	–	35,0	14,0	19,0	27,0	–	–	–	–	18,0	25,0
b. я неохотно обмениваюсь мнениями, свое мнение держу при себе												
c. я нахожу убедительные аргументы для того, чтобы отвергнуть пустые предложения												
d. я думаю, что у меня есть талант организатора	14,0	28,0	43,0	27,5	73,0	18,0	21,0	45,0	16,0	27,0	–	–
e. я склонен отвергать очевидное и предлагать оригинальное												
f. я проявляю высокую требовательность к себе при работе в команде												
g. я готов осуществлять контакты за пределами группы												
h. я интересуюсь точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний	91,0	26,0	15,0	31,0	21,0	72,0	64,0	15,0	23,0	17,0	19,0	31,0
5. Я получаю удовлетворение от работы потому, что:												
a. мне нравится анализировать и сравнивать сложные решения	56,0	71,0	17,0	19,0	28,0	15,0			43,0	61,0	27,0	14,0
b. мне интересно находить решения различных проблем												
c. мне нравится осознавать. Что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения												
d. я оказываю существенное влияние на решение	18,0	37,0	21,0	18,0	14,0	21,0	43,0			17,0	52,0	78,0
e. я умею находить людей – генераторов идей												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Продолжение таблицы П.26

f. я способен убеждать												
g. я знаю, когда мне надо сосредоточиться на поставленной задаче												
h. я люблю деятельность, которая развивает мое воображение	14,0	17,0	19,0					14,0	73,0	21,0		
6. Если мне неожиданно предстоит решить с группой сложную задачу:												
a. я предпочел бы уединиться и хорошо все обдумать, затем разработать план	24,0	28,0	13,0	25,0	71,0	85,0					23,0	11,0
b. я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным это человек не оказался												
c. я бы разделил сложную задачу на ряд мелких и определил вклад каждого участника												
d. моя обязательность позволяет мне контролировать сроки выполнения плана	65,0	18,0	21,0	12,0	41,0			18,0	45,0	51,0	72,0	11,0
e. я способен сохранять невозмутимость и думать по существу												
f. я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление	21,0	17,0	41,0					15,0	23,0	27,0	71,0	82,0
g. я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи												
h. я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли												
7. Проблемы, которые я должен предложить, работая в группе:												
a. я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели												
b. я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточной интуиции	51,0			44,0	85,0	15,0	16,0	17,0	28,0		36,0	9,0
c. мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задач												
d. я быстро теряю интерес к делу и надеюсь, что кто-то из членов команды заменит меня												
e. мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели работы	27,0	19,0	43,0			14,0	51,0	72,0	19,0	23,0	17,0	18,0
f. мне не всегда удается объяснить мои сложные идеи												
g. я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не смогу												
h. я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением	43,0			28,0	25,0						10,0	16,0

Таблица П.27. Командные роли, реализуемые в подразделениях исследуемых предприятий по оценкам – самовосприятия (С) и мнению руководителя (Р), в %, линейные распределения

Подразделения предприятий	Командные роли																	
	М		Л		ГИ		П		СА		АН		ТР		КН		В	
	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. «Floare-Carpet», SA																		
• маркетинг	18,0	35,0	16,0	29,0	31,0	19,0			25,0	16,0	17,0	51,0	75,0	21,0	-	-	61,0	25,0
• экономический отдел	14,0	25,0	18,0			14,0	15,0									19,0	18,0	16,0
• финансовый/бухучет																		
• операции	37,0	18,0			14,0	71,0	51,0	18,0	15,0	25,0	27,0		67,0	45,0	-	27,0		18,0
• менеджмент персонала																		
• администрирование	18,0	35,0	16,0	29,0	31,0	19,0	-	2,0	25,0	16,0	17,0	51,0	75,0	-	18,0	27,0	-	
• высший менеджмент																		
• средний менеджмент																		
• низший менеджмент	16,0	19,0	43,0			14,0	17,0	32,0								18,0	45,0	12,0
• межфункциональные образования	11,0	9,0	27,0	-	27,0	7,0	14,0	38,0	7,0	21,0	6,0	3,5	12,0	23,0	17,0	6,0	39,0	11,0
2. «Viorica-Cosmetic», SA																		
• маркетинг	35,0	27,0	28,0	16,0	12,0	18,0	27,0				25,0	14,0	37,0					
• экономический отдел																	25,0	15,1
• финансовый/бухучет																		
• операции	28,0	35,0	40,0				28,0	37,0	43,0									
• менеджмент персонала																	49,0	32,0
• администрирование																		
• высший менеджмент	18,0	35,0	16,0	29,0	31,0	19,0			25,0	16,0	17,0	51,0	75,0				41,0	21,0

Продолжение таблицы П.27

• средний менеджмент																		
• низший менеджмент																		
• межфункциональные образования	10,0	7,0	27,0	-	29,0	8,0	-	-	3,5	(,0	-	-	-	32,0	-	-	49,0	21,0
3. «Cartnord», SRL																		
• маркетинг	35,0	27,0	28,0	16,0	12,0	18,0	27,0				25,0	14,0	37,0					
• экономический отдел																		
• финансовый/бухучет																		
• операции	28,0	35,0	40,0				28,0	37,0	43,0									
• менеджмент персонала																		
• администрирование																		
• высший менеджмент	18,0	35,0	16,0	29,0	31,0	19,0			25,0	16,0	17,0	51,0	75,0					
• средний менеджмент																		
• низший менеджмент																		
• межфункциональные образования	17,0	34,0	-	-	41,0	20,0	-	-	29,0	14,0		47,0	74,0				37,0	10,0
4. «Interior Pro», SRL																		
• маркетинг	27,0	35,0	43,0	17,0	19,0				28,0	14,0	19,0	21,0					23,0	27,0
• экономический отдел																		
• финансовый/бухучет																		
• операции	35,0	27,0	28,0	16,0	12,0	18,0	27,0				25,0	14,0	37,0				27,0	16,0
• менеджмент персонала																		
• администрирование																		
• высший менеджмент																		
• средний менеджмент																		
• низший менеджмент																		
• межфункциональные образования	20,0	13,4	-	12,0	-	4,0	7,0	-	-	-	21,0	35,0	18,0	29,0			43,0	29,0

Продолжение таблицы П.27

5. «Sigmatour-com», SRL																		
• маркетинг	35,0	27,0	28,0	16,0	12,0	18,0	27,0				25,0	14,0	37,0				38,0	11,0
• экономический отдел																		
• финансовый/бухучет																		
• операции	28,0	35,0	40,0				28,0	37,0	43,0									
• менеджмент персонала																		
• администрирование																		
• высший менеджмент	18,0	35,0	16,0	29,0	31,0	19,0			25,0	16,0	17,0	51,0	75,0				44,0	16,0
• средний менеджмент																		
• низший менеджмент																		
• межфункциональные образования	12,0	41,0	-	-	34,0	35,0											57,0	12,0

Таблица П.28. Сочетание командных ролей менеджеров и сотрудников в разрезе функциональных подразделений
(методология Адизеса) [25, 26]

№	Функция	Оптимальное сочетание		Сложившееся на предприятиях									
		основные	вспомогательные	Viorica „Cosmetic” SA		„Floarea Carpet” SA		„Interior Pro” SRL		Goodier service. Co		Sigmatar Com	
				основные	вспомогательные	основные	вспомогательные	основные	вспомогательные	основные	вспомогательные	основные	вспомогательные
1	Финансы	P	E	E	P	P	A	E	P	E	A	P	I
2	Бухгалтерский учет	A	I	A	I	E	P	P		P	E	E	P
3	Управление человеческими ресурсами	I	E	E	A	A	E	A	E	I	E	P	I
4	Производство /услуги	P	A	P	A	E	I	P	A	P	I	E	A
5	Исследования и разработки	E	P	A	E	A	P	I	A	A	A	E	P
6	Маркетинг	E	P	E	I	P	A	P	P	P	I	P	A
7	Продажи	P	I	I	A	A	A	A	I	A	P	E	I

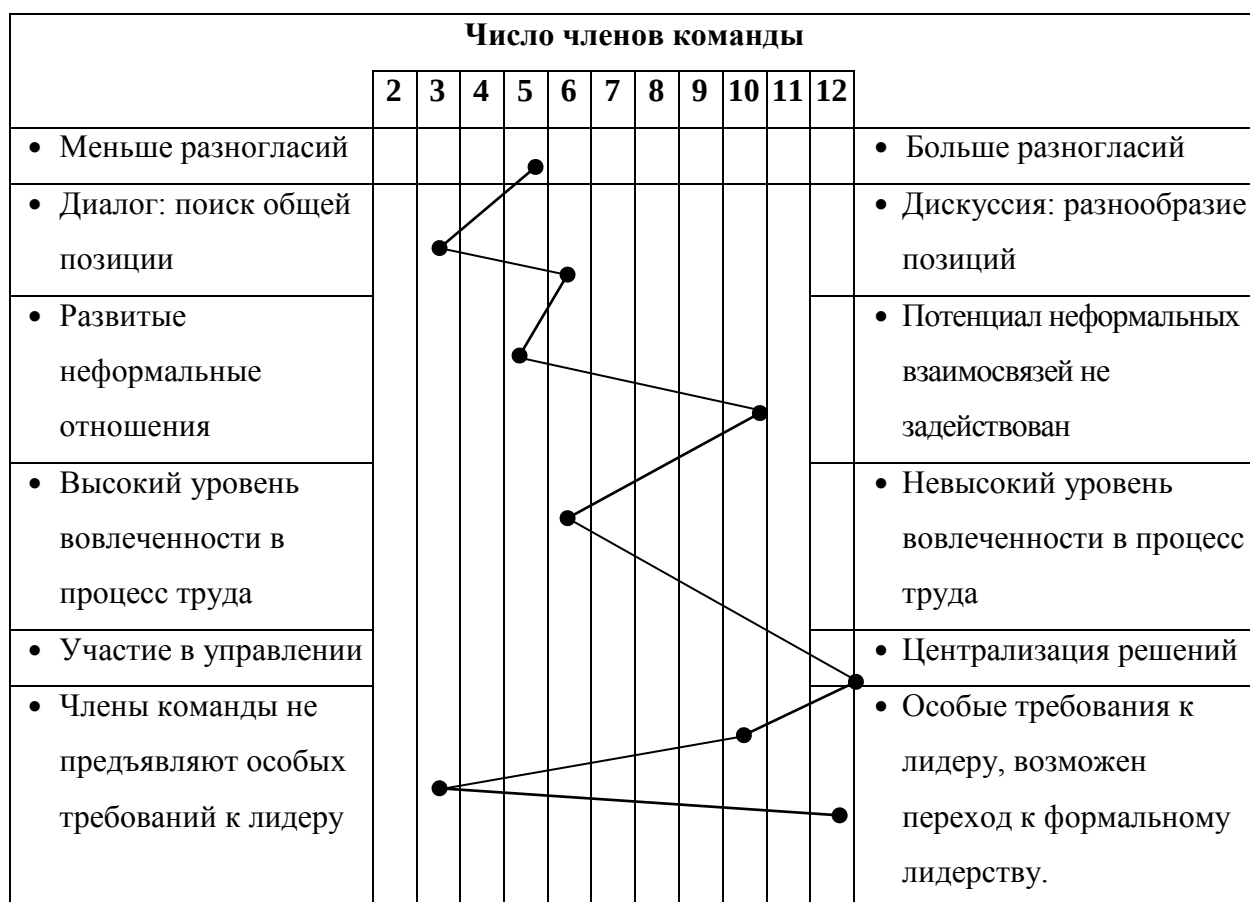


Рис. П.29. Профиль межфункциональной команды (по данным исследования автора)

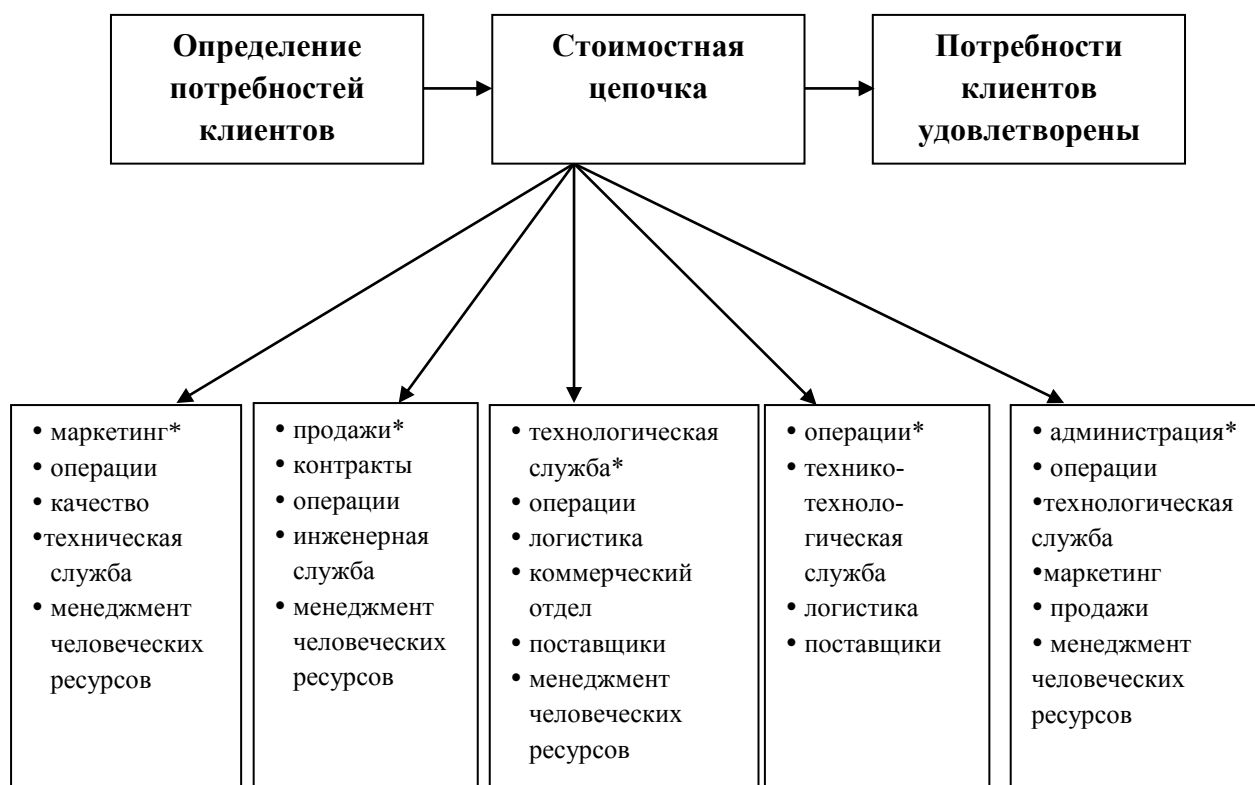
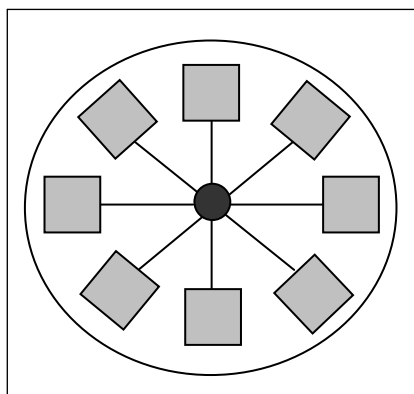
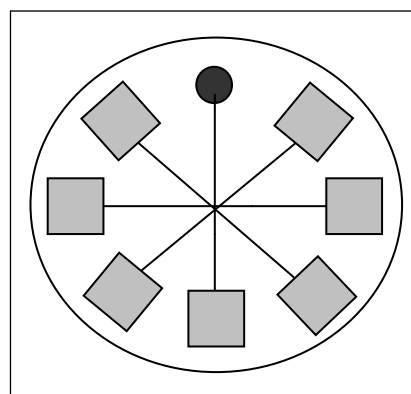


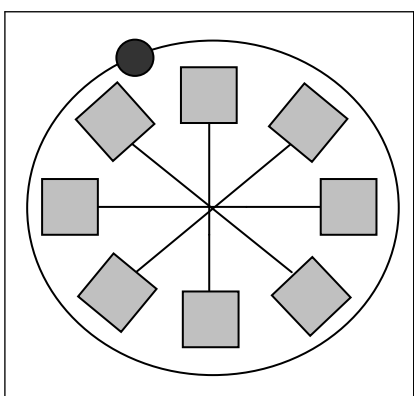
Рис. П.30. Модель межфункциональной команды для решения стратегических проблем с клиентами (клиентская составляющая в соответствии с сбалансированной системой показателей, СПП [67, стр. 63].



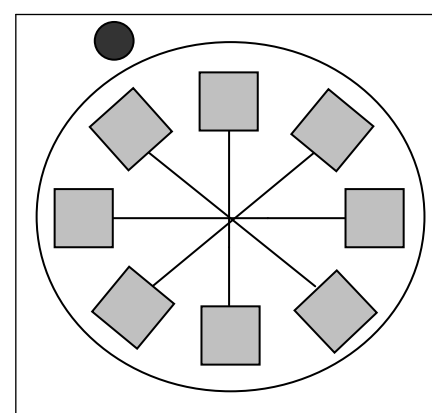
Начинающая команда:
руководитель постоянно контролирует
деятельность команды



Команда переходного периода:
руководитель команды координирует
ее деятельность



Опытная команда:
руководитель команды просто наблюдает за
ее деятельностью



Зрелая команда:
руководитель исчезает – команда несет полную
ответственность за свою деятельность

Рис. П.31. Модель развития команды – аналитическое или супер лидерство [48, стр.59]

Таблица П. 32. Ключевые показатели

деятельности предприятия **Акционерное общество “Viorica-Cosmetic”**
сфера бизнеса (вид деятельности, продукция/услуги) **Производство парфюмерно-косметической продукции**

Показатели	Ед-ца измерения	Значения показателей											
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		(расчет)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Объем всего производства по основным видам продукции/услуг	т. шт.	6144	5366	3858	4169	5581	5830	5889	5347	5789	6078	6383	6702
	т. леев	18838	13167	15902	18349	20597	25140	23146	25614	27120	28450	29900	31400
Новые виды продукции – всего,	шт.	51	60	27	–	12	30	5	40	63	35	35	35
в том числе – парфюмерия	шт.	36	49	9	–	4	7	–	10	12	4	5	5
– косметика	шт.	15	11	18	–	8	23	5	30	51	31	30	30
Цена реализации по видам продукции:													
– одеколон	леев	3,50	3,50	3,65	3,65	3,65	3,85	3,70	4,30	4,70	5,10	5,10	5,20
– шампунь	леев	6,20	6,20	6,40	6,40	6,40	6,75	7,40	7,60	8,00	8,70	9,00	9,20
Доход от продаж – всего	т. леев	21361	16412	15605	16309	20338	24591	24701	24734	27960	29360	30826	32370
Себестоимость – всего	т. леев	11978	11183	11850	11755	14078	116850	17899	16827	20182	21190	22250	23363
Валовая прибыль	т. леев	9383	5229	3755	4554	6261	7742	6802	7906	7778	8170	8576	9007
Другие операционные доходы	т. леев	524	753	1379	2069	1105	3062	2830	2397	2760	2955	3160	3385
Коммерческие расходы	т. леев	980	962	1257	1673	1581	2284	2022	1948	1980	2120	2330	2570
Общие административные и другие расходы	т. леев	2500	3118	2527	2869	4046	5130	3427	4936	5100	5200	5405	5450
Прибыль от реализации	т. леев	3916	138	143	305	141	218	1069	1999	1870	1970	2065	2150
в т.ч. чрезвычайная прибыль	т. леев	–	–	–	–	–	–	–	172	–	–	–	–
Налог на прибыль	%	124,8	-	438,4	–	222,6	–	-102,2	-257,8	407			
Рентабельность – производства	%	32,69	1,23	1,21	2,59	1,0	0,19	5,97	11,88	9,27	9,30	9,28	9,20
– продаж	%	18,3	0,84	0,92	1,87	0,69	0,89	4,33	8,08	6,69	6,71	6,70	6,64

Продолжение таблицы П. 32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Показатели платежеспособности предприятия													
Коэффициент ликвидности													
Инвестиции в инновации – всего	т. леев	–	–	–	301,3	–	–	507,9	1332,9	2170	4300	4250	4510
в т.ч. зарубежные	т. леев	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Численность работающих – всего, из них:	чел.	310	305	264	249	248	238	220	177	156	164	168	170
руководители, в т.ч.:	чел.	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3
– с высшим образованием	чел.	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3
– специалисты, в.ч.:	чел.	60	59	58	60	56	59	58	51	48	48	48	48
• с высшим образованием	чел.	53	52	52	54	52	53	53	46	43	43	43	43
• с средним образованием	чел.	7	7	6	6	4	6		5	5	5	5	5
Численность персонала по полу:													
– мужчины	чел.	113	107	106	53	87	77	72	54	53	57	59	60
– женщины	чел.	197	198	158	196	161	161	148	123	103	107	109	110
Обучение и развитие персонала	т. леев	11,3	9,8	10,5	5,3	9	2,1	7,4	60,8	26	30	32	35
Среднесписочная чис-ть прин. для исчисления производ-ти труда	чел.	217	198	169	162	144	135	116	104	96	100	104	106
Производительность труда	т. леев	86,8	91,8	94,1	113,3	143	186,2	199,5	246,3	282,5	284,5	287,5	296,226
– // –	т.шт.	28,31	27,10	22,83	25,73	38,76	43,19	50,77	51,41	60,30	60,78	61,38	63,23
Среднемесячная заработная плата – всего по предприятию	леев	850	899	928	1099	1325	1747	1755	2331	2600	2800	3000	3200

Таблица П.33. Анализ актива баланса
SA "VIORICA-COSMETIC"

Статьи баланса	Единица измерения	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
							(расчет)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Долгосрочные активы										
1.1. Нематериальные активы	тыс. леев	42,6	43,4	45,3	46,3	86,1	77,1	80,0	79,0	91,0
1.2. Долгосрочные материальные активы	тыс. леев	31459,9	32130,2	30615,6	29387,0	30452,8	29358,5	3070,0	3050,0	3110,0
1.3. Долгосрочные финансовые активы	тыс. леев	151,3	151,3	167,0	167,0	167,0	60,0	60,0	60,0	60,0
1.4. Прочие долгосрочные активы	тыс. леев	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Итого по разделу 1	тыс. леев	31653,8	32325,0	30827,9	29600,3	30705,8	29496,6	30840,0	30639,0	31241,0
2. Текущие активы										
2.1. Товарно-материальные ценности	тыс. леев	9090,4	9618,7	11464,4	11501,7	12352,4	13924,6	11702,8	9800,0	9630,0
2.2. Краткосрочная дебиторская задолженность	тыс. леев	12696,8	11221,6	12114,4	12473,2	11681,8	13000	12500	12000	12000
2.3. Краткосрочные инвестиции	тыс. леев	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.4. Денежные средства	тыс. леев	158,2	2385,8	455,5	411,8	139,8	144,9	130,4	120,0	120,0
2.5. Прочие краткосрочные активы	тыс. леев	22,3	5,9	19,1	21,0	45,5	174,1	60,0	60,0	50,0
Итого по разделу 2	тыс. леев	11388,3	14532,6	14566,7	13557,1	13490,0	15893,8	13066,3	10810,0	10550,0
ВСЕГО АКТИВ	тыс. леев	43042,1	46867,6	45394,6	43157,5	44195,8	45389,4	43905,3	41449,0	41791,0

Таблица П.34. Анализ пассива баланса
SA "VIORICA-COSMETIC"

Статьи баланса	Единица измерения	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
							(расчет)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3. Собственный капитал										
3.1. Уставный и добавочный капитал	тыс. леев	17749,9	17749,9	17749,9	17749,9	18869,0	19524,9	19524,9	19524,9	19524,9
3.2. Резервы	тыс. леев	15855,2	15855,2	15855,3	15888,5	15957,9	16333,7	17686,7	17993,4	18350,8
3.3. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс. леев	295,3	65,6	15,2	1285,6	842,9	497,4	500,0	810,0	935,0
3.4. Неосновной капитал	тыс. леев	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Итого по разделу 3	тыс. леев	3390,0	33670,7	33620,3	34923,9	35669,9	36356,0	37711,6	38328,3	38810,7
4. Долгосрочные обязательства										
4.1. Долгосрочные финансовые обязательства	тыс. леев	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4.2. Долгосрочные финансовые обязательства	тыс. леев	1601,5	1085,0	982,8	725,0	902,0	902,0	—	—	—
Итого по разделу 4	тыс. леев	1601,5	1085,0	982,8	725,0	902,0	902,0	0,0	0,0	0,0
5. Краткосрочные обязательства										
5.1. Краткосрочные финансовые обязательства	тыс. леев	3159,6	7000,0	5000,0	4789,1	4283,1	4845,3	3035,3	—	—
5.2. Краткосрочные торговые обязательства	тыс. леев	2609,7	3617,7	4751,0	2076,4	2454,7	2569,6	240,0	2333,7	2204,0
5.3. Краткосрочные начисленные обязательства	тыс. леев	1770,8	1484,2	1040,5	643,1	886,2	716,5	759,4	787,0	776,3
Итого по разделу 5	тыс. леев	7540,2	12101,9	10791,5	7508,6	7624,0	8131,4	6194,7	3120,7	2980,3
ВСЕГО ПАССИВ	тыс. леев	43042,1	46857,6	45394,6	43157,5	44195,8	45389,4	43906,3	41449,0	41791,0

Таблица П.34. Ключевые показатели
деятельности предприятия

SA „Floare-Carpet”

название предприятия, организационно-
правовая форма, год создания

производство ковров

сфера бизнеса (вид деятельности, продукция/услуги)

№	Показатели	Ед. изм.	Значения показателей											
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
												(расчет)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Объем – всего производства по основным видам продукции/услуг • ковры	тыс. м ²	302 47992	321 54388	327 56392	331 62020	346 66898	353 71064	362 78174	369 83547	372 87340	376 85400	380 86300	385 87200
2.	Новые виды продукции – всего, в том числе по видам: • ковры	млн. леев	3840	4350	4500	5000	5350	5680	6250	6700	6750	6850	6900	7000
3.	Цена реализации по видам продукции (услуг): • ковры (1 м ²)	леев	–	–	210	229	198	196	211	223	228	230	233	240
4.	Доход от продаж – всего	тыс. леев	–	–	59264,6	63407,8	69330,6	75068,5	79724,5	84213	85522	87000	88900	92000
5.	Доход от продаж новых видов продукции – всего	тыс. леев	–	–	4700	5100	5500	6000	6400	6700	6800	7000	7100	7400
6.	Себестоимость – всего	тыс. леев	–	–	35105,4	49915,8	54001,6	59848,2	63010,7	66727,0	67568,0	68800,0	7000,0	73200,0
7.	Валовая прибыль	тыс. леев	–	–	–	13862	15329	15220	16604	17485	17960	18200	18500	18800
8.	Другие операционные доходы	тыс. леев	–	–	–	1016,7	814,4	396,4	329,2	312	–	–	–	–
9.	Коммерческие расходы	тыс. леев	–	–	–	2013	1929,2	2715	3991	4133	4820	5000	5000	5000
10.	Общие административные и другие расходы	тыс. леев	–	–	–	6757,6	8188,8	8266	8722	9200	8850	9000	9000	9000
11.	Прибыль от реализации	тыс. леев	–	–	–	847,5	748,2	2506	3030,5	1976,8	2975	3060	3200	3290
12.	Налог на прибыль	тыс. леев	–	–	–	–	37,8	122,6	349,9	410				
13.	Рентабельность: • производства • продаж	тыс. леев	– –	– –	– –	– 28,0	– 28,4	– 25,4	– 26,3	– 26,2	– 26,6	– 26,2	– 26,5	– 25,7
14.	Показатели платежеспособности предприятия			5,6	59	9,9	10,1	7,2	8,0	8,0	9,5	10,6	12,4	12,5
15.	Коэффициент ликвидности			0,05	0,019	0,033	0,03	0,09	0,037	0,12	0,06	0,07	0,07	0,07

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
16.	Инвестиции в инновации – всего, в том числе зарубежные	тыс. леев	–	–	–	–	–	–	3000	3000	–	–	–	–
17.	Численность работающих – всего, в том числе:	чел.	982	857	912	872	892	865	874	810	800	800	800	800
	– руководителей	чел.	40	40	40	40	40	38	38	38	38	38	38	38
	– специалисты	чел.	91	87	87	81	86	71	71	64	64	64	64	64
	– технические исполнители – всего	чел.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
18.	Численность персонала по полу	чел.												
	– мужчины – всего,		301	348	330	290	280	250	230	200	200	200	200	200
	– женщин – всего,		556	564	582	582	612	615	644	610	600	600	600	600
19.	Обучение и развитие персонала, численность обучающихся – всего	чел.	80	80	80	80	81	82	82	83	84	85	85	85
20.	Бюджет на обучение – всего	тыс. леев	150	160	160	170	170	170	180	180	180	190	200	200
21.	Производительность труда (в денежном измерении)	леев	52052	63986	70298	72965	77180	85005	92954	107803	10800	109000	110000	111000
22.	Среднемесячная заработная плата – всего	леев	661	826	889	1199	1508	1893	2246	2561	2800	2900	3000	3200
23.	Текучесть кадров	%	0,13	0,14	0,20	0,29	0,14	0,16	0,17	0,20	0,20	0,19	0,18	0,17

Таблица П.36. Анализ актива баланса
SA "FLOARE CARPET"

Статьи баланса	Единица измерения	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
								(план)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Долгосрочные активы	млн. леев									
1.1. Нематериальные активы	– // –	42,5	80,3	82,8	135,4	156,0	154	154	154	154
1.2. Долгосрочные материальные активы	– // –	65062,0	62870,5	69518,1	71187,2	71650,2	71345	71345	71345	71345
1.3. Долгосрочные финансовые активы	– // –	2255,5	878,0	34,9	34,9	34,9	35	35	35	35
1.4. Прочие долгосрочные активы	– // –	1781,0	463,0	71,0	51,2	103,2	107	107	107	107
Итого по разделу 1	– // –	69141,0	64291,8	69706,8	71944,3	71600	71600	71600	71600	71600
2. Текущие активы	– // –									
2.1. Товарно-материальные ценности	– // –	21723,6	21306,8	21678,2	22977,3	24994,0	23598	24987	26048	26600
2.2. Краткосрочная дебиторская задолженность	– // –	12696,8	11221,6	12114,4	12473,2	11681,8	13000	12500	12000	12000
2.3. Краткосрочные инвестиции	– // –	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2.4. Денежные средства	– // –	442,4	24,0	982,2	295,0	786,8	300	300	300	250
2.5. Прочие краткосрочные активы	– // –	126,5	300,9	492,0	109,0	75,0	–	–	–	–
Итого по разделу 2	– // –	34990,3	32853,3	34823,8	35854,5	37537,6	36898	37787	38348	38850
ВСЕГО АКТИВ	– // –	104131,3	97145,1	104530,0	107263,2	109481,9	108498	109387	109948	110459

Таблица П.37. Анализ пассива баланса
SA "FLOARE CARPET"

Статьи баланса	Единица измерения	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
								(план)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3. Собственный капитал										
3.1. Уставный и добавочный капитал	– // –	24344,8	24344,8	24334,8	36517,2	36520	36520	36520	36520	36520
3.2. Резервы	– // –	61566,5	62387,4	63098,2	65326,7	57077	57543	59447	61387	61800
3.3. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	– // –	741,6	748,2	2506,0	4064,5	1963,2	2975	3060	3200	3290
3.4. Неосновной капитал	– // –	241,2	69,2	152,8	152,8	152,8				
Итого по разделу 3	– // –	86411,7	87549,6	90,1	93688,8	95710,2	97038	99027	101107	101610
4. Долгосрочные обязательства	– // –									
4.1. Долгосрочные финансовые обязательства	– // –	4373,9	1595,8	3258,4	5507,2	7368,1	6000	6000	4500	4500
Итого по разделу 4	– // –	4373,9	1595,8	3259,4	5507,2	7568,1	6000	6000	4500	4500
5. Краткосрочные обязательства	– // –									
5.1. Краткосрочные финансовые обязательства	– // –	5763,2	2279,1	3520,6	79,9	98,6	160	160	141	140
5.2. Краткосрочные торговые обязательства	– // –	5696,2	2656,2	4504,4	5063,2	3214,9	2500	2000	2000	2000
5.3. Краткосрочные начисленные обязательства	– // –	1886,3	3064,4	3145,4	2724,1	3090,2	2800	2200	2200	2200
Итого по разделу 5	– // –	13345,7	7999,7	11170,4	7867,2	6403,7	5460	4360	4341	4340
ВСЕГО ПАССИВ	– // –	104131,3	97145,0	104530,6	107263,2	109486,0	108498	109387	109948	110450

Таблица П.38. Затраты на формирование эффективной системы лидерства и командной деятельности в исследуемых организациях
(проектное решение, леев)

Затраты	Floarea-Carpet, SA			Viorica SA			Cartnord, SRL			Interior Pro, SRL		
	варианты			варианты			варианты			варианты		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Единоновременные												
1.1.Предпроектные работы (технико-экономическое обоснование; оргдиагностика; подготовка проектного решения; разработка проектного задания, разработка проекта (услуги консалтинга)	97405	50112	58503	25300	21750	26405	19401	21501	18307	57778	94503	154021
1.2.Затраты на создание учебного центра (реконструкция, перепланировка помещения)	171345	102003	85570	14705	25203	27243	15305	17405	23407	171003	115205	232037
1.3.Затраты, связанные с приобретением учебного и офисного оборудования (мебель, компьютерная техника, средства связи, транспортные, средства коммуникации)	127503	98107	98350	65626	25547	26672	17491	16201	17008	128305	127304	121208
Итого: единовременные затраты	396253	250222	289505	65626	72500	80320	52191	55107	58722	357088	337012	507266
2. Текущие затраты												
2.1.Заработная плата преподавателей, тренеров, коучинг, поставщиков, отчисления на соц. страхование, прочие затраты на обучение	57601	79804	83507	8904	6381	15205	10403	31501	16209	25301	75386	25676
2.2.Административно-управленческие расходы, связанные с обучением, расходы на служебные командировки	90105	95403	106407	23751	21153	16905	21501	20403	21405	80237	131997	91402
2.3.Расходы на содержание, ремонт учебных помещений, стоимость электроэнергии учебного помещения	74405	148127	201377	22002	19407	27409	8200	15304	33502	90527	157203	121402
2.4.Расходы на содержание и эксплуатацию средств связи, компьютеров, Интернета во время обучения	49733	119602	50400	10501	17237	14150	9383	12100	9603	9003	103405	100205
2.5.Расходы на заработную плату за время обучения	55205	50305	70305	3002	11621	8190	8200	9703	10407	111021	49786	73001
Итого: текущие затраты	327049	493041	587049	68160	75799	81859	60692	89011	90819	435225	517777	408688

Затраты	Birovits, SRL			Goudyear Servise.Com, SRL			Lingotex, SRL			Sigmatour-Com, SRL			Autocurat, SRL		
	варианты			варианты			варианты			варианты			варианты		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1.Единоновременные															
1.1.Предпроектные работы (технико-экономическое обоснование; оргдиагностика; подготовка проектного решения; разработка проектного задания, разработка проекта (услуги консалтинга)	59213	49110	49850	35491	99103	91405	30231	35301	34501	61505	70590	72563	89977	70494	78819
1.2.Затраты на создание учебного центра (реконструкция, перепланировка помещения)	125304	79105	127371	159604	31452	190203	35478	44205	39107	79731	90305	63300	123504	110507	120503
1.3.Затраты, связанные с приобретением учебного и офисного оборудования (мебель, компьютерная техника, средства связи, транспортные, средства коммуникации)	99985	137276	88205	91876	171605	32707	38790	36397	47895	71300	59605	89405	39215	121500	111204
Итого: единовременные затраты	284502	265491	299426	286971	302160	314315	104499	115903	121503	212536	220500	161968	252696	302501	310526
2. Текущие затраты															
2.1.Зарботная плата преподавателей, тренеров, коучинг, поставщиков, отчисления на соц. страхование, прочие затраты на обучение	29337	45351	51304	22593	29308	29705	12508	48935	51212	20405	39211	38701	71509	85205	75403
2.2.Административно-управленческие расходы, связанные с обучением, расходы на служебные командировки	75507	45657	88677	27307	53821	71504	27304	21305	18309	55250	40300	41025	25327	31415	61321
2.3.Расходы на содержание, ремонт учебных помещений, стоимость электроэнергии учебного помещения	20729	103070	77305	69605	89304	91005	10203	17403	61508	48203	51450	39909	69728	72215	45099
2.4.Расходы на содержание и эксплуатацию средств связи, компьютеров, Интернета во время обучения	77311	54259	60066	81402	71305	55731	35403	20041	35403	51402	35820	55800	75731	62893	27405
2.5.Расходы на заработную плату за время обучения	17005	38258	49517	51723	25627	26503	24135	41296	29615	49507	50703	49905	24563	20211	107205
Итого: текущие затраты	219889	286595	326869	252630	269364	274448	109553	148980	196046	224767	217484	225340	266858	271935	316433

Таблица П.39. Оценка эффективности проектного решения по формированию системы лидерства и команднообразования
на исследуемых предприятиях (леев)

№ п/п	Предприятия	Дисконтный множитель (в долях единицы)			Затраты: единовременные (дисконтированные) и текущие (леев)			Затраты: единовременные (дисконтированные) «+» текущие (леев)			Эффект, обусловленный обучающимся и коучинговым стилями лидерства и команд			Соотношение эффекта к затратам		
		периоды (t)			варианты			варианты			варианты			варианты		
		I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Floare-Carpet, SA	0,891	0,788	0,719	396253	250222	289505	680111	690215	761324	459205	480214	511205	0,67	0,69	0,67
2.	Viorica Cosmetic, SA	0,891	0,788	0,719	65626	72500	80320	126635	132928	139608	44323	51842	53051	0,35	0,39	0,38
3.	Cartnord, SRL	0,891	0,788	0,719	52191	55107	58722	107198	132435	133040	24195	27811	35715	0,22	0,20	0,16
4.	Interior Pro, SRL	0,891	0,788	0,719	357085	337012	507266	753390	783336	773395	191304	205807	281500	0,25	0,26	0,35
5.	Birovits, SRL	0,891	0,788	0,719	284502	265491	299426	473378	495801	517709	105112	135403	158235	0,22	0,27	0,30
6.	Goodyear Servise.Com, SRL	0,891	0,788	0,719	286971	302160	314315	508320	510465	500440	106747	121409	137501	0,21	0,23	0,27
7.	Lintex, SRL	0,891	0,788	0,719	104499	115903	121503	202660	240310	283407	97185	105200	111800	0,47	0,43	0,39
8.	Sigmatu-Com, SRL	0,891	0,788	0,719	212536	220500	225268	414136	391238	387308	90050	89081	122269	0,22	0,23	0,31
9.	Autocurat, SRL	0,891	0,788	0,719	252696	302501	310526	492010	510305	540307	147115	156304	171403	0,29	0,31	0,32



Floare - Carpet S.A.

MD-2032, Chisinau, R.Moldova,

Tel. (+373 22) 85 66 01

Tel. (+373 22) 85 66 40

marketing@floare-carpet.md

str. Grădina Botanică, 15

Tel. (+373 22) 85 66 90

Fax (+373 22) 85 66 88

www.floare-carpet.md

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei de doctorat, elaborate de **Masadeh Adeeb**
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice ,
cu tema „**Лидерство и командообразование как факторы результативной
деятельности сотрудников в организации**” (Leadership și teambuilding ca factori ai
activității eficiente a angajaților în organizație), specialitatea **521.03. Economie și management**
în domeniul de activitate

Rezultatele cercetării, prezentate în teza de doctorat, sunt actuale și semnificative pentru întreprinderile care activează în condiții de schimbări dinamice și situații de criză.

În acest context, recomandările cu referire la dezvoltarea leadership-ului și formarea de echipe eficiente, argumentate de către autor, sunt relevante pentru întreprinderea „Floare-Carpet” SA. Utilizarea acestora va avea un impact constructiv și pozitiv asupra implementării strategiei întreprinderii pentru a atinge competitivitate pe piață, și, în special va contribui la:

- Dezvoltarea culturii organizaționale de tip leader și consolidarea colaborării în companie, îndreptată spre eficiența activității în comun;
- Creșterea eficienței activității personalului cu privire la punerea în aplicare a propunerilor inovatoare la întreprindere, prin utilizarea recomandărilor, bine fundamentate în lucrare, în activitatea de creare a echipelor interfuncționale;
- Îmbunătățirea activității de echipă și leadership în baza perfecționării sistemului de învățare al organizației, ce va contribui la dezvoltarea inițiativei, responsabilității și autocontrolului angajaților în procesul activității;
- Optimizarea numărului și structurii echipelor eficiente în companie în baza metodei propuse în lucrare de echilibrare a rolurilor de echipă și a stilurilor de leadership.

Director General

Veselin RODIDEAL

SRL “BERREZZO”

MD-2004, m.Chisinau, str. P.Movila 41, ap19
c.f 1016600023724, c/d MD79VI022241700000272MDL,
BC “Victoriabank” SA Gil.17 Chişinău, VICBMD2X457

Сертификат

О внедрении научных результатов, содержащихся в диссертационной работе Масадех Адиб (Masadex Adeeb) по теме « Лидерство и командообразование как факторы результативной деятельности сотрудников в организации «Специальность 521.03-«Экономика и менеджмент в отраслях».

Предложения и рекомендации по развитию лидеров и совершенствованию построения команд в организации, обоснованные автором диссертации являются актуальными для “Berrezzo” SRL, которая является правопреемником “Lingotex” SRL, осуществляющей в настоящее время деятельность, в лице директора Berezovscaia Janna. Применение рекомендаций будет способствовать:

1. Оптимизации сочетания лидерских и управленческих качеств и навыков менеджеров и сотрудников в компании.
2. Совершенствованию организационных и межличностных взаимоотношений в компании на основе развития командных принципов деятельности
3. Повышению эффективности и результативности работы персонала на основе предложенного в работе межфункционального подхода к управлению
4. Усилению стратегической направленности системы обучения и развития человеческих ресурсов предприятия
5. Укреплению корпоративной культуры на основе рекомендаций автора по построению командной организации лидерского типа.

Применение предложенных в диссертации рекомендаций по названным выше направлениям, в целом будет способствовать повышению результативности работы лидеров и сотрудников предприятия.

Директор Berezovscaia Janna





VIORICA

"Viorica-Cosmetic" S.A., Moldova MD-2069, or. Chișinău, str. Mesager I, C.F. 1002600033793

Tel. +373 22 748950, Fax. +373 22 742686

www.viorica.md

CERTIFICAT

privind implementarea rezultatelor științifice cuprinse în teza de doctor în științe economice:
„Leadership și teambuilding ca factori ai activității eficiente a angajaților în organizație”,
elaborată de către Masadeh Adeeb.

Recomandările și propunerile privind dezvoltarea leadershipului și formarea unor echipe eficiente, argumentate de către autor, pot fi considerate relevante pentru Viorica Cosmetic S.A. Implementarea lor va avea impact pozitiv și constructiv asupra îmbunătățirii relațiilor organizaționale și interpersonale a angajaților și va contribui la:

- ✓ îmbunătățirea organizării muncii prin implementarea abordărilor și metodelor de creare a unor echipe eficiente, bazate pe realizarea unui echilibru al rolurilor în echipă;
- ✓ creșterea eficienței activității personalului, datorită utilizării metodei, propuse de autor în teză, de combinare a diferitor stiluri de leadership;
- ✓ îmbunătățirea interrelaționării managerilor și angajaților în diferite departamente ale companiei prin concretizarea sarcinilor și definirea diferitor forme de coaching (de echipa, individual, profesional);
- ✓ dezvoltarea organizării echipei prin introducerea echipelor inter-funcționale recomandate de autor și a factorilor de coeziune și eficacitate a angajaților companiei, identificați în procesul de cercetare;
- ✓ consolidarea culturii organizaționale în baza modelelor de leadership responsabil social și etic, sistematizate de către autor ca rezultat al chestionării și intervievării angajaților.

Aprobarea și aplicarea recomandărilor, conform direcțiilor menționate mai sus, propuse de autor vor contribui la implementarea cu succes a strategiilor de îmbunătățire a eficienței și competitivității companiei.

Director general



Maria BORTA

ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Нижеподписавшийся, заявляю под личную ответственность, что материалы, представленные в докторской диссертации, являются результатом личных научных исследований и разработок. Осознаю, что в противном случае, буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Фамилия, имя Масадех Адеб

Подпись

Число



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Фамилия, имя

Адиб Мохаммед Ахмед Масадех

Гражданство

Иордания

Год рождения

31 мая 1978 года

Образование:

Аграрный Государственный
Университет Молдовы

1997-2003, Специальность: Механизация земледелия

Квалификация:

Инженер-механик

Молдавская Экономическая
Академия

2014-2017, Докторантура,

Области научного интереса

Менеджмент, лидерство

Участие в конференциях

1. Международная научная конференция, посвященная 25-ти летию Молдавской Экономической Академии „25 de ani reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic” 23-24 сентября 2016 г.
2. Научный симпозиум молодых исследователей, XIV Выпуск, Апрель 22-23, 2016. Посвященный 25 летию МЭА, Chișinău, 2016, ASEM;
3. Научный симпозиум молодых исследователей, XV Выпуск, Апрель 28-29, 2017
4. Международная научная конференция, „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” 22-23 сентября 2017;

Научные публикации

4 статьи в научных журналах;

6 статей в материалах научных конференций

Знание языков:

арабский (родной), Английский (хороший письменный и разговорный), русский (отличный письменный и разговорный), немецкий (читать, писать и говорить свободно)