

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в современных условиях развития российского общества к сфере управления предъявляются такие требования, которые адекватны процессу становления качественно новой личности. Речь фактически идет о создании новых систем управления и качественно иной подготовки самих руководителей и менеджеров, лидеров в сфере управления и бизнеса. На данном этапе российскому обществу необходимы лидеры, транслирующие ценностные ориентации и установки для членов любой социальной группы, способные снять напряженность в социуме, личности, ориентированные на гуманистические ценности, на достижение высоких целей во всех сферах общественной жизни.

Руководители современных предприятий осознают, что успех организации зависит не только от качественного сырья, инвестиций и новейших технологий, но во многом может быть обеспечен использованием управленческого ресурса, новых методов управления. Одна из таких технологий связана с организацией управления компанией посредством создания высокоэффективной управленческой команды. В настоящее время, в условиях сильнейшей конкуренции и появления новых технологий, именно командная работа играет ключевую роль в достижении необходимых результатов, способствует поддержанию конкурентных способностей компаний, являясь инструментом повышения эффективности работы любой организации.

Именно успешные команды становятся первыми, наиболее результативными, создают новый продукт, превосходя ожидания и выполняя работу раньше срока. Участники команды связаны общими целями, взаимным доверием и хорошо развитым умением сотрудничать. Исследования по выявлению условий успеха организаций подтверждают, что профессиональная команда является одним из важнейших факторов достижения высоких результатов деятельности организации. Потенциал команды значительно превосходит потенциал групповой или индивидуальной работы, благодаря чему даже небольшая компания или проект могут дать неожиданно высокие результаты.

Команда представляет собой не просто группу людей. Это группа, действующая совместно для достижения желаемого результата, к которому стремится каждый участник группы. Потенциал команды значительно превосходит потенциал групповой или индивидуальной работы. Благодаря этому даже небольшая компания или заурядный проект могут дать неожиданно высокие результаты.

Объект данного исследования – лидерство в современной организации.

Предмет исследования – эффективный лидер и его команда.

Целью данного исследования является изучение эффективного лидерства в команде.

В связи с этим необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и источники власти лидера.
2. Изучить особенности командообразования в современной организации.
3. Охарактеризовать факторы эффективного лидерства в команде.
4. Проанализировать условия успешного функционирования команды.

Основным методом исследования выступил теоретический анализ научной и специальной литературы. Методологической основой исследования послужили разработки таких авторов, как О. С. Виханский, Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Т.А. Крылова, Т. И. Куликова, В. Б. Сергеева и других.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты изучения эффективного лидерства и командообразования в организации**

## **1.1 Сущность лидерства**

На протяжении всей истории человечества феномен лидерства притягивал к себе внимание философов, мыслителей, ученых, пытавшихся выявить и определить роль выдающихся личностей и политических деятелей. В настоящее время

исследования проблем лидерства отличаются разнообразным, противоречивым характером, что свидетельствует о чрезвычайной сложности этого явления. Определений термина «лидер» в современной социально-психологической, социологической литературе достаточно много.

Лидерство – это ведущее положение отдельной личности, социальной группы, класса, партии, государства, обусловленное более эффективными результатами деятельности. Данный термин связан с такими видами деятельности, как управление, влияние и власть. Лидер – это человек, который обладает способностью влиять на окружающих, на ту группу, в которую он входит, при этом он не обязательно является руководителем организации. Лидером считает тот, кто демонстрирует образец поведения в том или ином обществе, он возникает стихийно, в то время как руководителю требуются специальные подготовительные этапы [12].

Т.С. Минаева пишет, что лидерство руководителя является интеграционной частью управления, важность которого повышается пропорционально положению лидера в организационной структуре [23].

Лидерство – это процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления общением, взаимодействием и деятельностью членов группы, который осуществляется лидером спонтанно, на основе факторов восприятия, эмпатии, подражания, понимания.

Лидеру свойственна сила, побуждающая людей к тому, чтобы делать что-то на более высоком уровне, добиваться лучших результатов. При этом стремление к власти, которое в ряде теорий рассматривается в качестве базовой потребности человека, не является гарантией занятия позиции лидера. Наоборот, в различных исследованиях и источниках отмечается склонность потенциальных лидеров отказываться от занятия лидерских позиций [4].

Отечественные исследователи называют лидерство процессом организации и управления социальной группой, способствующим достижению групповых целей в оптимальные сроки и с наилучшим эффектом. Феномен лидерства возникает в результате одновременного взаимодействия двух факторов: объективного и субъективного. Подчеркиваются следующие признаки появления и функционирования субъекта как лидера: стихийность, неформальность, социально-психологический характер, проявление в условиях малой группы. Лидеры мотивируют и объединяют людей в общем движении к общей цели [28].

В формальной группе лидерство управленца организации - это нормативно установленное право на власть, которое обусловлено должностной позицией руководителя в жестко определенных рамках деятельности. В неформальной группе лидерство является фактическим признанием права личности на власть в определенной сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными качествами лидера.

Р. Стогдилл классифицировал все определения понятия «лидерство» по 11 ключевым идеям. При этом он выделяет следующие характеристики, свойственные субъекту как лидеру [3]:

1. лидер является духовно-эмоциональным центром группы;
2. лидер умеет добиваться согласия между руководимыми им людьми, приводить их к согласию;
3. лидер умеет улаживать конфликты;
4. обладает организаторскими навыками (делегирование полномочий, стимулирование членов группы, мотивация сотрудников), направленными на достижение результата;
5. наличие поддержки лидера со стороны членов группы;
6. лидер нацелен на достижение результатов и удовлетворение потребностей всех членов группы;
7. умеет убеждать;
8. лидер умеет анализировать межличностные отношения в группе, на основе чего осуществляется влияние;
9. добивается изменения поведения других членов группы;
10. порождает и поддерживает ролевую структуру группы.

Лидерство рассматривается учеными в качестве социальных отношений доминирования и подчинения в группе, организации, социуме, основанных на способности отдельных личностей (лидеров) принимать решения и оказывать влияние. Лидерство – это первенство, главенствующее положение в чем-либо. Лидерство трактуется как обозначение осуществления власти и влияния внутри группы. В настоящее время в основе зарубежных теорий лидерства лежит психологический подход [12].

В России получил распространение социологический анализ различных аспектов лидерства, который основан на существовании в обществе сложного взаимодействия субъективных и объективных факторов, различных по силе влияния, и лидер возникает в системе конкретных социальных условий, не

изолированно, а в тесной зависимости от их развития [9].

На формирование личности лидера оказывает влияние целый ряд факторов. В зависимости от того, какую роль играет каждый из них как источник влияния лидера, выделяется несколько подходов к природе лидерства: биологический (физикалистский), социобиологический, психологический, социологический, социально-психологический и философский. В чистом виде данные подходы к пониманию источников лидерского потенциала личности отсутствуют; исследователи этой сферы зачастую придерживаются нескольких концепций, сами подходы также переплетаются и взаимодействуют друг с другом.

Многочисленные исследования российских руководителей позволили выявить следующие основные характеристики, свойственные современному лидеру [20]:

1. умение формировать управленческую команду;
2. детальное знание бизнес-процессов и производственной специфики своей организации;
3. умение налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами;
4. умение управлять стратегическими изменениями в развитии организации;
5. способность принимать решения в условиях неопределенности;
6. умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов;
7. способность налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива;
8. стратегическое видение развития бизнеса;
9. фактор самодисциплины и организованности;
10. способность к ведению переговоров и убеждению других людей в своей правоте.

Изучение лидерских качеств позволило исследователям выделить следующие четыре группы качеств: физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные. Данный подход имеет свои недостатки, тем не менее, всегда вызывает интерес в сфере практического менеджмента. Диагностические методики, построенные на достижениях этого подхода, дают возможность с большой долей эффективности осуществлять профессиональный отбор лидеров. Диагностика нацелена преимущественно на выявление пяти характеристик, демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством: интеллект; доминантность; уверенность в себе; высокий энергетический уровень;

профессиональные знания и навыки, соответствующие выполняемой задаче.

Принципиально важная характеристика лидера – это его психологическое воздействие на окружающих. В связи с этим, понятие лидерства включает в себя такие явления, как влияние, власть, сила. В большинстве исследований влияние – это процесс информационного воздействия на сознание человека, позволяющий убеждать его в целесообразности соблюдения той или иной системы действий. Власть представляет собой способность оказывать влияние на поведение других людей, а сила – степень власти, отношения зависимости [15].

Ресурсы силы являются средствами воздействия и изменения поведения людей для достижения целей организации – это различные приемы, методы, технологии информационного и психологического воздействия на человека. Результатом коммуникативного воздействия лидера на человека является влияние на его восприятие, мышление, эмоции и чувства, волю, стремления.

Коммуникативное взаимодействие – это процесс взаимодействия между людьми, в результате которого осуществляется изменение их взглядов, убеждений и ценностей. Коммуникативное взаимодействие является психологическим фундаментом лидерства, поскольку ключевым показателем лидерства является власть, влияние, то есть возможность подчинять себе других людей [29].

Коммуникативное взаимодействие включает в себя ценности, чувства и мотивы людей, их отношение к различным объектам и процессам. В связи с этим, чтобы стать лидером в какой-либо большой или малой группе, человек должен не только иметь потенциальную власть. Он должен постоянно использовать ее, оказывать систематическое влияние на своих подчиненных, транслировать им свои убеждения и взгляды, подчиняя их поступки своей воле, реализовывать с их помощью свои решения и вдохновлять окружающих к новым достижениям.

Феномен лидерства объясняют через такие личностные черты, как предвидение, оптимизм, энтузиазм, любовь, справедливость, живость, страсть, одержимость, последовательность, применение символов, внимание к окружающим. Лидерство может быть представлено на всех уровнях организации. Оно зависит от множества мелочей, тщательно продуманных, и последовательно реализуемых, однако они могут оказаться малозначимыми, если не будет твердых убеждений и личностной позиции лидера [25].

Лидерство понимается как проявление личностных черт, позволяющих одному индивиду оказывать большее воздействие на других, чем те оказывают на него,

как умение убеждать и побуждать к действиям. Это комплексный образец конгениальности и эффективности, проявление межличностного влияния в усилиях группы по достижению цели.

Исследователи подчеркивают эмоциональную зрелость лидера и готовность руководить, вести за собой; отмечают особые действия и поведение, выделяющие лидера среди остальных членов коллектива. Лидерство - процесс убеждения или пример, посредством которого человек или лидерская команда побуждает группу к достижению цели, установленной лидером или разделяемой как лидером, так и последователями. Сущность лидерства заключается в создании моральных образцов для других [17].

Основными качествами лидера называют: знание своего дела, активность, преобладание над другими, ум, умение ставить цель и не сходить со своего направления, доверие окружающих, умение управлять собой и знание своих сильных и слабых сторон. Ни один четко зафиксированный набор характерных черт и особенностей не подойдет ко всем лидерам. К тому же то, что будет эффективным лидерством в одной ситуации, может оказаться совсем неэффективным в другой. Эффективный лидер должен быть достаточно гибким для того, чтобы адаптироваться в различных ситуациях.

## **1.2 Особенности командообразования в современных организациях**

Команда – это группа, действующая совместно для достижения определенных результатов, к которым стремится каждый член группы. Потенциал команды значительно выше потенциала групповых или индивидуальных действий.

Командная деятельность позволяет использовать усилия, навыки, творческие возможности и способности всех работников организации. Команда действует гибко и эффективно, работая совместно и сообща [18].

Командное управление - управление, которое осуществляется путем формирования и функционирования управленческой команды, одна из форм коллективного управления, основанная на процессе делегирования полномочий и ответственности. Многие организации наделяют руководителей различных уровней ответственностью за более значительный спектр задач, чем тот, с которым они могли бы справиться самостоятельно. Чтобы менеджеры могли нести такую

ответственность, создаются различные формы коллективного, совместного управления, основанные на перераспределении ответственности и управленческих полномочий [6].

В крупных компаниях по командному принципу создаются целевые группы для решения сложных вопросов функционирования и развития; разрабатываются принципиально новые виды товаров; исследуются аспекты вторичного использования отходов; подвергаются реконструкции отдельные службы, организация в целом и т.д. Команда представляет собой союз единомышленников, группу людей, сплотившихся вокруг лидера, для достижения общей цели и поддержания единых ценностей [7].

Основные факторы создания команды это [31]:

- 1) необходимость увеличения скорости принятия решений; обеспечение гибкости организационной структуры;
- 2) повышение сложности деятельности; возрастание значения специализации, возникновение необходимости улучшения качества взаимодействия;
- 3) рост конкуренции на рынки труда; появление потребности в высоконадежных системах отбора, подготовки, адаптации и развития персонала;
- 4) повышение значимости нематериальной мотивации, развитие вовлекающего менеджмента;
- 5) возрастание нагрузок (информационных, эмоциональных, физических), что вызывает потребность компании в развитии системы поддержки, взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Каждая команда имеет свой профессиональный стиль, возникают свои специфические внутрикомандные, внутригрупповые отношения. При наличии команды из сферы управления уходит стиль работы в форме затяжных и часто непродуктивных совещаний. Первым показателем командного стиля работы являются короткие деловые рабочие встречи. При командной работе почти полностью снимается вопрос исполнительской дисциплины, поскольку действует морально-психологический механизм взаимной ответственности – например, взаимозависимости через общую ставку [22].

В отличие от простой группы, объединенной согласно принципу приказ-подчинение, команда представляет собой органическое ядро, живой социальный



организм, обладающий социально-психологической общностью. Формирование команды требуется в случаях, когда в организации присутствует часть следующих явлений [10]:

- руководителю нужно найти дополнительные нематериальные ресурсы для увеличения эффективности персонала;
- необходимо способствовать творческой активности работников;
- существует потребность перемен в корпоративной культуре, правилах и нормах поведения;
- личные цели работников преобладают над общими задачами компании, сотрудники ищут больше собственной выгоды, чем общей пользы для предприятия в целом;
- существует непонимание и рассогласование целей организации на разных уровнях организации;
- функции распределены неэффективно: одни имеют ощущение, что они работают больше, чем другие;
- руководством уделяется мало внимания оценке деятельности сотрудников, система мотивации отличается односторонностью (доминирует материальное поощрение либо наказание);
- существует непонимание сотрудниками ситуации и процессов, происходящих в настоящее время в организации;
- сотрудники отказываются обучаться и повышать квалификацию;
- в конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности.

Когда имеется несколько из перечисленных утверждений, руководителю следует принять решение о проведении командообразования, начиная этот процесс с верхнего уровня менеджмента. Системный подход является основополагающим в построении эффективной команды. Он опирается на ряд принципов [7]:

1. принцип основополагающих ценностей, выражающийся в стремлении всех членов группы подчинить собственные цели общему делу;

2. принцип гармонии, заключается в распределении ролей в соответствии с личностными возможностями и важными профессиональными характеристикам ее участников, умении приходить к согласию и конструктивно разрешать спорные ситуации;
3. принцип доверия: каждый участник команды открыт в отношениях с другими, имеет доступ к стратегическим данным и важной для получения качественного результата информации;
4. принцип равноправия, означающий, что все члены команды подчиняются общим нормам и правилам, имеют равные права, свободно выражают собственное мнение;
5. принцип адаптивности: новое распределение ролей, а также смена лидера в ситуации перемен внешней среды, подготовка преемника;
6. принцип дополнительности: слабые стороны одного члена команды перекрываются сильными сторонами другого.

Принципы доверия, общих ценностей, равноправия положены в основу формирования корпоративной культуры, организационной структуры и правил взаимодействия в команде. Принципы гармонии, адаптивности и дополнительности учитывают социально-психологические характеристики человека. Для эффективной команды важным является наличие у работников совокупности взаимодополняющих навыков. Требования разделяются на три категории: умение решать проблемы и навык принятия решений; техническая, функциональная экспертиза; межличностные навыки (конструктивная критика, ответственность за риск, активное слушание) [16].

Существуют различные классификации и типологии команд: по уровню эффективности и продуктивности совместной деятельности, по основанию рода деятельности, численному составу, по длительности существования и специфике деятельности. Для определения степени эффективности функционирования существующей команды и повышения ее продуктивности необходимо выявить потребности организации, ее цели, конкретные задачи, которые нужно решить команде [8].

Таким образом, эффективную деятельность организации в полной мере осуществляет именно команда - коллектив специалистов, в котором каждый участник осознает себя неотъемлемой частью целого. Для команды характерны единство взглядов на поставленные цели, технологии и способы их достижения, групповые правила, нормы, традиции, а также высокая степень согласованности

действий в решении задач проекта и в достижении общих целей организации.

## **Глава 2. Методологические аспекты изучения эффективного лидерства и командообразования**

### **2.1 Факторы и механизмы эффективного лидерства в команде**

Анализ многочисленных литературных источников по проблеме исследования показывает, что подчиненные связывают с лидером определенные ожидания, и соотносят понятие «лидер» с исполнением следующих ролей [26]:

1. профессиональный менеджер, эффективно выполняющий свои служебные обязанности;
2. организатор деятельности подчиненных;
3. вдохновитель, энтузиаст, интегратор усилий, прогнозист;
4. постановщик привлекательных целей;
5. коуч;
6. педагог;
7. психотерапевт;
8. переговорщик, уговорщик;
9. наставник;
10. пользующийся доверием, обладающий способностью убеждать;
11. авторитет (как профессионал и моральная личность), образец для подражания;
12. мотиватор, представитель - персонализатор группы, аналитик, формирователь миссии организации и видения будущего;
13. формирователь культуры, стратег, создатель команды, воспитатель, развивающий потенциал последователей и т.д.

Проведенный анализ различных факторов влияния лидера в организации, действующих совместно и усиливающих воздействие личности на окружающих, если убеждения, ценности и взгляды лидера не противоречивы и соответствуют

росту, стабильности и процветанию организации, позволил сделать следующие выводы.

Одним из наиболее эффективных механизмов, используемых лидерами для распространения своих взглядов и оказания влияния на подчиненных, является выделение того, на что они систематически обращают особое внимание. Это может быть любой аспект, начиная с того, что лидер комментирует и замечает, до того, что он оценивает, контролирует, вознаграждает [15].

Даже случайные замечания и вопросы лидера в определенной области деятельности могут обладать таким же потенциалом влияния и воздействия на формирование корпоративной культуры организации, ее ценностей и целей, как и формальные механизмы контроля и оценки. Если лидер осознает данное обстоятельство, систематическое внимание к различным аспектам жизни и деятельности организации может стать эффективным средством трансляции ценностей и взглядов [2].

Выделяют два типа механизмов, которые позволяют лидерам внедрять свои убеждения, ценности и представления:

#### 1. Первичные механизмы влияния:

- Явления, процессы и события, на которые лидер обращает внимание, что именно оценивает и что контролирует;
- Особенности поведения лидера в критических случаях и при организационных кризисах;
- Распределение ресурсов, времени и средств;
- Сознательное моделирование ролевой структуры в отделах, областях и организации;
- Характер определения уровней вознаграждения и статуса;
- Манера, характерные особенности найма, отбора сотрудников, повышения по службе, поощрения и порицания работников [9].

#### 2. Вторичные механизмы влияния лидера, проясняющие специфику культуры и укрепляющие лидерские позиции:

- структура и устройство организации;
- организационная система и процедуры;
- организационная культура, традиции, ритуалы;
- дизайн физического пространства, интерьер и экстерьер;

- история важных событий и людей организации [14].

Наиболее важные ценности и взгляды могут транслироваться лидером во время собраний и других массовых мероприятий в организации, посвященных решению вопросов целеполагания, планирования и обсуждения бюджета, в результате чего подобная деятельность обретает особую управленческую значимость.

Систематические, регулярные беседы с сотрудниками организации, посвященные проблемам различного рода, позволяют лидеру представить свой взгляд на процессы и явления, получить обратную связь, тем самым налаживая межличностную коммуникацию, укрепляющую его лидерские позиции [19].

Еще более мощным сигналом являются эмоциональные реакции лидеров, особенно бурное проявление чувств, в тех случаях, когда лидер сталкивается с нарушением важных ценностей. Подобные реакции не всегда выражаются открыто, поскольку многие лидеры считают, что эмоции не способствуют принятию правильных решений. В тех случаях, когда организация находится в кризисной ситуации, способ выхода из неё, предлагаемый лидерами и другими работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные основополагающие представления [25].

Составление бюджета организации - ещё один процесс, позволяющий выявить представления и убеждения лидера. Например, если лидер в принципе негативно относится к жизни в долг, то и в процессе бюджетирования он будет предвзято относиться к планам, предполагающим повышенное заимствование средств, и поддерживать сохранение как можно больших денежных сумм на счетах компании, тем самым закрывая путь потенциально выгодным инвестициям.

Феномен лидерства напрямую связан с такими понятиями, как «власть» и «влияние». Власть — это способность личности влиять на других людей. Реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы. Влияние — это способность личности воздействовать на других людей, их поведение, взаимоотношения различными способами: посредством просьбы, поощрения, убеждения, привлечения к руководству исполнителей. В большинстве научных источников отмечается, что термин «влияние» шире термина «власть», однако зачастую они рассматриваются как взаимозаменяемые понятия [28].

Исследователи предлагают следующие практические методы коммуникативного взаимодействия лидера и подчиненных [20]:

1. Прокладывание пути, включающее в себя определение цели и согласования своих ценностей с ценностными ориентирами группы.
2. Формирование общего представления о миссии организации и ее будущего.
3. Поиск возможностей для творческого развития и личностного совершенствования, постоянный творческий эксперимент и способность идти на риск.
4. Призыв к действию, включающий процесс формирования команды и организации сотрудничества с подчиненными и коллегами, поиск общих целей на почве взаимного доверия, укрепление у последователей уверенности посредством делегирования полномочий и предоставления им определенной свободы действий.
5. Вдохновение членов группы, осуществление поддержки их индивидуальных стремлений и достижений.

Для эффективного лидерства важна качественная коммуникация, то есть влияние на каждую конкретную личность, на каждого члена группы, воспитания у него лидерских навыков, умение взять ответственность за результаты дела. Лидер не только передает информацию, но и активно воспринимает ее, для него важным становится коммуникативная связь с аудиторией, наглядное подтверждение тех идей и ценностей, которые стали определяющими не только для него, но и для группы в целом [9].

В эффективности лидерства ключевую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные переменные включают потребности и личные качества подчиненных, характер задач, требования и воздействие среды, имеющаяся у лидера информация, а также характер направленности группы [12].

Современная теория лидерства базируется на ситуационном подходе. Социальные психологи пытаются выявить, какие стили поведения и личностные качества в наибольшей степени соответствуют определенным ситуациям. Результаты исследований показывают, что аналогично тому, как в разных ситуациях требуются различные организационные структуры, так следует выбирать и различные способы руководства – в зависимости от типа конкретной ситуации. Это означает, что лидер должен уметь гибко варьировать свое поведение в зависимости от конкретной ситуации.

На развитие, характер и направленность лидерства оказывают непосредственное влияние внутренние побуждения человека к занятию лидерских позиций. По мнению ряда исследователей, у многих людей занятие лидерской или руководящей

должности выполняет субъективно-компенсаторные функции [5].

Таким образом, лидерство связано со способностью влиять на отдельных лиц и группы людей с целью побуждения их к деятельности и достижения определенных целей. Теории лидерства пытаются раскрыть, какие характеристики являются наиболее эффективными и в каких условиях, что можно считать источником лидерства конкретной личности в организации.

Поскольку процесс изменения ролевой структуры в отделе и укрепления лидерских позиций руководителя в данном коллективе может занять длительное время, руководителю не следует ожидать быстрых перемен в степени своего личностного влияния как лидера и организации новых корпоративных взаимоотношений. Тем не менее, активная работа по использованию различных механизмов влияния лидера на коллектив через определенное время приведет к положительному результату [17].

На основании полученных в ходе исследования данных рекомендуется развивать и совершенствовать навыки успешных менеджеров - лидеров в своей сфере, способствующие эффективному решению задач, стоящих перед отделом и организацией в целом:

1. вербальная коммуникация, которая подразумевает отличное владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать коллег и сотрудников;
2. умение распределять время;
3. навыки стрессоустойчивости;
4. способность принимать решения;
5. умение выявлять и разрешать проблемы;
6. стимулирование других лиц;
7. делегирование полномочий;
8. формулировка целей организации и отдела и постановка их перед командой;
9. рефлексия, адекватная самооценка;
10. создание управленческой команды и поддержание ее существования;
11. разрешение конфликтных ситуаций.

Лидер способен организовывать и обеспечивать выполнение непосредственных функций управления, таких как планирование, организация деятельности, контроль, в том числе на основе обратной связи. В основе ее лежит понимание межличностных взаимоотношений и умение организовывать эффективную

коммуникацию в своем подразделении, а также поддерживать связь с другими отделами [29].

Развитие личностных черт и способностей лидера - это целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы лидерства в организации в большей или меньшей степени учитывает возможности формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения. Для развития лидерства используются следующие процедуры [3]:

1. Выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, осознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т. п.
2. Развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. К таким качествам относятся, прежде всего, профессиональная компетентность, порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой трудно либо совсем невозможно завоевать авторитет, развитый интеллект, проявляющийся в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели, и т.д.
3. Обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с сотрудниками. Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т. п.
4. Приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех сотрудников отдела.

Таким образом, использование различных источников и механизмов влияния руководителя как лидера будет способствовать укреплению его лидерских позиций, умения вести людей за собой и эффективно добиваться стоящих перед организацией целей.



## **2.2 Условия успешного функционирования команды**

Формирование эффективной команды оказывает непосредственное влияние на результат всей последующей деятельности организации. Руководство и качество принятия решений повышается, меняется командная культура, как правило, в сторону большей открытости. Появляются такие черты, как настойчивость в отстаивании своей точки зрения, единство и стремление к кооперации между всеми участниками команды [1].

Эффективная команда характеризуется общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, тем не менее, существуют особые черты, присущие только командному виду деятельности. В первую очередь, это целенаправленное движение всех членов команды к конечному результату, инициатива, творческое решение задач. Дополняет характеристику высокая продуктивность, ориентация на лучший вариант, активное обсуждение возникающих проблем [16].

Выделяют ряд принципов эффективного функционирования команды.

1. Отождествление участниками команды личных и общих целей и стремлений, наличие взаимной ответственности за действия каждого. При этом физические и умственные усилия одного сотрудника увеличиваются за счет усилий других. В этом случае сплоченная команда специалистов находится в состоянии решать проблемы, чрезмерные для обычной рабочей группы. Разделение обязанностей в команде нужно осуществлять в зависимости от создавшихся условий деятельности. В каждом проблемном случае выполнение рабочих операций поручают тому, кто способен сделать это наилучшим образом [24].

2. Конгруэнтность структур команды, при которой стандартная организационная структура совпадает с неформальной структурой деловых отношений между сотрудниками. Данный принцип трудно осуществлять практически, по этой причине нужно стремиться хотя бы к тому, чтобы руководитель группы являлся также и ее неформальным лидером [27].

3. Оптимальный размер команды, обеспечивающий максимально эффективное функционирование. Традиционно нормой считается команда с количеством сотрудников от пяти до восьми человек. Такое число участников команды

обеспечивает высокую продуктивность деятельности, результативность принятия решений и взаимодействия, нежели чрезмерно малая или очень большая команда.

4. Один из принципов командной деятельности представляет собой распределение обязанностей и степени ответственности за достижение необходимых результатов вместо жесткого закрепления выполняемых функций.

Для эффективной организации командной работы необходимо [31]:

- 1) четкое распределение ролей и обязанностей;
- 2) ориентация на личностные и профессиональные качества специалистов при объединении их в команду;
- 3) осознание всей командой цели и задач деятельности в каждый конкретный момент;
- 4) внимание руководителей не только к достижению цели проекта, но и к развитию и укреплению дружеской рабочей атмосферы.

Эффективная команда характеризуется общепринятыми стандартами эффективности любой организационной структуры, тем не менее, существуют специфические особенности, присущие только команде. Существуют следующие условия эффективности деятельности команды [21]:

- неформальная и расслабленная атмосфера при отсутствии взаимных страхов и каких-либо опасений;
- хорошее осознание задачи членами группы;
- участники команды прислушиваются друг к другу;
- в обсуждении задач и стратегий участвуют все участники;
- члены группы могут выразить свои идеи и чувства;
- конфликты и разногласия в группе присутствуют, однако проявляются и локализуются вокруг идей и методов, а не отдельных личностей;
- команда осознает, что делает, решение основано на взаимном согласии, а не на голосовании большинства участников

Эффективность деятельности команды оценивают по следующим критериям [10].

1. Сплоченность и организованность структуры, высокая степень исполнительской дисциплины, сплачивающая коллектив идея, низкая конфликтность, обеспеченность команды ресурсами, контроль их реализации.
2. Высокая степень взаимодействия организационной структуры с обществом, готовность к взаимодействию с общественностью, достаточная информированность о проблемах предприятия, поддержка вышестоящими структурами нижестоящих подразделений.
3. Наличие достаточного уровня профессиональной подготовки.
4. Хороший уровень взаимодействия управленческой структуры с подразделениями низких уровней, активность всех участников процесса при постановке проблемы, исполнительность и информированность управления.
5. Благоприятное отношение работников к органам управления, организованность сотрудников.

Использование командных методов организации совместной деятельности позволяет достигать значительного эффекта благодаря сочетанию необходимых профессиональных и групповых ролей, которое строится на принципах взаимодополняемости и взаимозаменяемости функций, выполняемых всеми членами команды. Один из принципов командной деятельности представляет собой распределение обязанностей и степени ответственности за достижение необходимых результатов вместо жесткого закрепления выполняемых функций [6].

Действия, направленные на формирование командной культуры, призваны решить следующие задачи [18]:

- повышение лояльности сотрудников к организации;
- повышение мотивации к совместной работе;
- повышение неформального авторитета руководителя;
- формирование опыта высокоэффективной совместной деятельности;
- стимулирование глубокого понимания индивидуальных особенностей других сотрудников, создание атмосферы принятия друг друга, доверия между работниками;

- способствование созданию неформальных содержательных, полезных для предприятия взаимоотношений сотрудников;
- создание позитивной совместной истории, которая усиливала бы осознание и принятие миссии компании.

Для повышения эффективности действий организации по развитию командного духа и командной культуры требуется:

- знания о текущей результативности и оперативных целях организации;
- активное участие работников предприятия разных уровней, особенно членов управления и руководителей среднего звена [1].

В качестве методов развития командного духа называют проведение проблемных совещаний, круглые столы, конференции, создание корпоративной газеты, наличие совместного активного отдыха и многое другое. Важно делать акцент на том, что такие мероприятия только способствуют развитию и укреплению командного духа, однако не формируют его. Если командное взаимодействие, чувство принадлежности сотрудников к общему целому отсутствует, одни лишь корпоративные праздники и отдых не сумеют его построить [21].

Эффективная командная работа характеризуется постоянным динамическим равновесием между общими интересами команды и личными потребностями каждого ее участника. Согласно исследованиям, максимально продуктивной оказывается команда, достигающая результата за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации трудовой деятельности: команда не имеет строго нормированного рабочего дня, самостоятельно регулируя свои рабочие часы в зависимости от сроков выполнения намеченных целей;
- сокращение потерь рабочего времени посредством развития высокоорганизованной трудовой деятельности внутри команды, чему способствуют: активная личная позиция, взаимозаменяемость, конструктивная продуманная коммуникация, оптимальное распределение ролей, работа на опережение;
- использование коллективных форм принятия решений.

При формировании команды следует учитывать помимо традиционных параметров (например, профессиональный опыт и навыки кандидата) личностные качества

работника (коммуникабельность, гибкость) и психоэмоциональные особенности (оптимизм, умение позитивно общаться и взаимодействовать с людьми, конструктивно разрешать спорные ситуации и конфликты), которые позволят новому сотруднику включиться в командную работу [27].

Для членов команды важно иметь необходимую для достижения целей компании квалификацию, уровень профессионализма и желание совместно работать в процессе выполнения задач. Командная работа предполагает, что каждый участник четко осознает роль остальных сотрудников. При этом команда получает возможность действовать самостоятельно, в соответствии с ситуацией, не дожидаясь распоряжений сверху.

Лидеру нужно побуждать членов команды стремиться к достижению общей цели, к выполнению сверхзадачи, которая объединяет усилия всего предприятия. Такая цель может быть достигнута только при общих взаимных усилиях команды менеджеров и сотрудников организации. Лидеру нужно поощрять и вознаграждать инициативу каждого сотрудника, стимулировать увеличения персонального вклада в общий успех команды. Главные стимулы командной работы (материальное и моральное вознаграждение) представляют ценность для всех членов команды и мотивируют работников к достижению общих целей [16].

Также в качестве рекомендаций по совершенствованию процессов создания и функционирования команды можно предложить следующее:

- в обсуждении принципиальных вопросов нужно участвовать всем членам команды;
- поддержание неформальной и открытой атмосферы;
- общая задача должна быть понята и принята;
- члены команды должны прислушиваться к мнению друг друга;
- в процессе обсуждения в равной мере нужно поощрять высказывание идей и выражение эмоций по какому-либо вопросу;
- конфликты и разногласия между членами команды должны концентрироваться вокруг идей и методов работы, и не должны быть направлены на личность;
- команда должна действовать осознанно, решения следует основывать на взаимном согласии.

При соблюдении данных условий команда не только эффективно выполняет свою функцию, но также удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Для повышения успешности работы команды и сохранения ее сотрудников в компании нужно уделять внимание развитию лояльности как расположенности и преданности сотрудников компании. Сюда относят следование политики организации, соблюдение правил корпоративной культуры и разделение системы ценностей, а также отсутствие негативного позиционирования предприятия в неформальном и формальном общении [11].

Для эффективности командной деятельности можно рекомендовать выполнять следующее:

- совместно определять цели;
- конкретно формулировать задачи для каждого сотрудника;
- ответственность должна быть коллективной;
- полученные командой результаты должны иметь обязательную силу для всей организации, в том числе для руководства;
- необходимая информация должна передаваться по цепи всем отделам и сотрудникам компании;
- необходимо прививать работникам чувство собственной ответственности за решение проблемы;
- свежие идеи должны восприниматься не в качестве критики, а в качестве помощи. Лидеру необходимо стимулировать работников всех подразделений и звеньев генерировать оригинальные идеи, поскольку опыт подобной работы всегда оказывается эффективным;
- следует стремиться поддерживать индивидуальное развитие личности. Каждый член команды должен раскрывать и развивать свои способности, поскольку в итоге это положительно отразится на результатах совместной деятельности.

Таким образом, эффективное построение профессиональной команды основано на понимании целей, для достижения которых требуется данная команда, регулярной оценке уровня профессионализма участников, укреплении умений и навыков

предупреждения и разрешения конфликтов. Профессиональная команда является залогом продуктивной деятельности любой организации, поэтому вопросам формирования команды следует уделять большое внимание. Сильный, эффективный лидер определяет перспективы, вдохновляет сотрудников своими выступлениями, концентрирует внимание на долгосрочных целях организации, формирует корпоративную культуру и постоянно работает над улучшением деятельности команды.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Лидерство - это процесс организации и управления социальной группой, способствующим достижению групповых целей в оптимальные сроки и с наилучшим эффектом. Лидерство - это проявление личностных черт, позволяющих одному индивиду оказывать влияние на других, умение убеждать и побуждать их к действиям.

На формирование личности лидера оказывает влияние целый ряд факторов. Основные характеристики лидера: интеллект, доминантность, уверенность в себе, высокий энергетический уровень, профессиональные знания и навыки, соответствующие выполняемой задаче. Использование различных факторов и механизмов влияния лидера на команду способствует укреплению его лидерских позиций, умения вести людей за собой и эффективно добиваться стоящих перед организацией целей.

Командой называют группу людей, обладающих общими целями, взаимодополняющими навыками и умениями, высоким уровнем взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечного результата. Формирование команды оказывает влияние на эффективность ее всей последующей деятельности.

Руководство и качество принятия решений повышается, меняется командная культура, как правило, в сторону большей открытости. Появляются такие черты, как настойчивость в отстаивании своей точки зрения, единство и стремление к кооперации между всеми участниками команды. Эффективное построение профессиональной команды основано на понимании целей, для достижения

которых требуется команда, регулярной оценке уровня профессионализма сотрудников, укреплении умения и навыков предупреждения и разрешения конфликтов.

## **СПИСОК ИСОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Апенько С. Н. Формирование профессиональных компетенций человеческих ресурсов с помощью командообразования проектов предприятия // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №2. С.60-68.
2. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учебное пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. — М. : КНОРУС, 2013. — 232 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. - 656 с.
5. Горячкина В.А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации / В.А. Горячкина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. - 2015. - № 2 (8). - С. 71-77.
6. Дейкун К.В. Управление командой проекта // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(47). URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(47\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(47).pdf) (дата обращения: 14.06.2018)
7. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 256 с.
8. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс, 2014. - 320 с.
9. Загурская С.Н. Психолого-коммуникативные факторы формирования личности лидера в социуме / С.Н. Загурская // Приволжский научный вестник. 2013. - № 7 (23). - С. 178-181.
10. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. - СПб.: Речь, 2013. - 248 с.
11. Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). С.99-102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-potrebnost-v->



- современном-protsesse-upravleniya-personalom (дата обращения: 20.06.2018).
12. Каштанова Е.Ю. Влияние лидера на управленческие процессы в молодежных организациях / Е.Ю. Каштанова, А.И. Гулягина // Вестник Мордовского университета. – 2014. - № 3. - С. 172-176.
  13. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. - М.: КНОРУС, 2010. - 416 с.
  14. Котляров И. В. Лидерство в историческом нарративе (социологический дискурс) / И. В. Котляров // Социологический альманах. – 2015. - № 6. – С. 16-43.
  15. Котрухова Р.И. Лидерство как ценностный аспект профессиональной культуры будущего специалиста / Р.И. Котрухова, С.С. Домрачев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. - № 19 (273). – С. 84-86.
  16. Крылова Н.П. Командообразование как одна из компетенций будущих менеджеров // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. №10 (38). С.29-30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandooobrazovanie-kak-odna-iz-kompetentsiy-buduschih-menedzherov> (дата обращения: 19.06.2018).
  17. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке управления / Т.А. Крылова // Экономический журнал. – 2015. - № 1 (37). – С. 53-70.
  18. Куликова Т. И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. - 2015. - № 9. – 31-35.
  19. Кун, А. И. Стратегическое управление. – М.: Московский государственный университет культуры, 2015. - 160 с.
  20. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. Фадеева В.Н.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.
  21. Маймистов Д.И. Управление творческой командой проекта (на примере команд проектов мобильной коммерции) // Актуальные проблемы управления. – 2013. - № 5. – С. 197-200.
  22. Матвеева Е. Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2016. - № 2(4). С. – 65-67.
  23. Минаева Т.С. Развитие управленческого лидерства как фактор роста производительности труда / Т.С. Минаева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. - № 8 (242). – С. 57-64.
  24. Михеев, В. А. Рабочая команда как сетевая структура, индуцирующая единое креативное поле / А. В. Шевырев, В. А. Михеев, М. А. Федотова // Академический бизнес-журнал «Экономические стратегии» 2013. - № 5. - С. 64-67.

25. Сергеева В. Б. Лидерство в менеджменте / В. Б. Сергеева // Вестник НГИЭИ. – 2012. – № 9. – С. 81-102.
26. Спивак В.А. Лидерский стиль управления в экономике / В.А. Спивак // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2015. – № 3 (6). – С. 65-87.
27. Старкова Н. А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник ярославского университета. - 2014. - № 31. С. - 69-75.
28. Тайкова Л. В. Проблема лидерства и руководства: теоретический аспект / Л. В. Тайкова // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2013. – № 74 (2). – С. 67-69.
29. Технология управления персоналом / Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. – М.: Просвещение, 2012. – 347 с.
30. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2013. – 536 с.
31. Шевырев, А. В., Системное управление командной работой: принципы, технологии, методики, программное обеспечение / А. В. Шевырев, В. А. Михеев, М. А. Федотова. Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации. (Актуальные проблемы управления - 2012): материалы Международной научно-практической конференции. Вып. 3 // Государственный университет управления. - М.: ГУУ, 2012. (Секция «Управление персоналом»). - С. 212-214.