

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Быть руководителем – еще не значит быть лидером в организации. Процесс влияния через личные способности и умения определяется как неформальное лидерство. Обычной является ситуация наличия в организации наряду с формальным лидером неформального лидера.

Нередки случаи, когда авторитет формального лидера уступает авторитету неформального лидера, что определяет отрицательную направленность последнего. Нелогичность положения, когда начальник располагает меньшим влиянием, чем подчинённый, приводит к конфликту (открытому, протекающему в острой форме, или скрытому, протекающему в форме неявного противодействия сторон).

Теоретической базой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных авторов по менеджменту и управлению персоналом.

Предмет исследования – лидер и команда. Объект исследования – организация, в рамках которой формируется команда с выявлением в ней лидера.

Цель данной работы – изучить лидера и его команду. Исходя из поставленной цели можно определить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность понятия лидерство
2. Выявить соотношение лидерства и власти
3. Рассмотреть процесс создания управленческой команды
4. Охарактеризовать процесс определение потребности и роль лидера в существовании команды
5. Привести общую характеристику рассматриваемой компании
6. Разработать и обосновать рекомендаций по совершенствованию лидерских навыков и работы в команде в ресторане «Макдоналдс-кристалл»

При написании данной работы использовались методы научного анализа и сравнения.

Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретический аспект лидерства

Сущность понятия лидерство

Успех деятельности любого предприятия заложен в человеческих ресурсах. Но иметь квалифицированный персонал недостаточно, для успешной работы коллективу необходим лидер. Лидерство в организации – естественный социально-психологический процесс, при котором желательно совпадение ролей руководителя и лидера[1].

Лидерство характеризует способность человека оказывать влияние на отдельную личность или на коллектив людей, побуждая их объединять и направлять совместные усилия на решение производственных задач. Лидерство в управлении организацией Лидерство в организации построено на личном авторитете человека.

Можно выделить формальное и неформальное лидерство в зависимости от факторов, которыми оперирует человек для того, чтобы оказывать влияние. В случае формального лидерства влияние человека зависит от формально наделенной власти, полномочий, ресурсов и т.п. В случае неформального лидерства речь идет о личных качествах лидера, которые ему позволяют оказывать влияние.

Причем если лидером команды является не ее руководитель, то говорят о неформальном лидерстве. В этом случае влияние оказывается за счет признания другими личного превосходства человека, его способностей, умений или других ресурсов. Формальное лидерство обозначает процесс влияния на подчиненных с позиции официального положения в организации. Формальный лидер обладает поддержкой высшего руководства в виде делегированных ему официальных полномочий.

Как правило, такой человек действует в строго отведенной ему функциональной сфере. Лидерство в управлении организацией работает за счет приемов, с

помощью которых коллектив мотивируется, а также определенных санкций и дисциплинарных мер. Как тип отношений управления оно строится больше на отношениях вида «лидер – последователь», нежели «начальник – подчиненный».

Наиболее эффективна работа коллектива, когда лидером является ее руководитель. Однако необходимо понимать, что лидерство отличается от руководства. Последнее предполагает довольно жесткую и строго формализованную систему отношений «господства – подчинения». Но лидерством, насколько это возможно, необходимо управлять, то есть определять неформальных лидеров к команде, развивать конструктивных и устранять деструктивных, негативно воздействующих на рабочий процесс.

Роль лидерства в организации сложно переоценить. Без человека, ведущего коллектив за собой, организации не смогут эффективно работать, даже имея полный штат высококвалифицированных кадров. Лидер вокруг себя создает сплоченную команду последователей, объединяет усилия специалистов для эффективной работы и контролирует их деятельность. Лидер в организации формирует видение продвижения, планирует задачи и ставит цели. Причем такой человек должен не только сам осознавать это видение, но и уметь объяснять, почему это важно и что это даст предприятию в будущем, мотивировать членов своей команды на достижение целей.

Роль лидерства в организации находит отражение в следующих сферах: Велика роль лидера в создании и управлении корпоративной культурой и ценностями предприятия. Функции лидерства здесь различны и зависят от типа организационной культуры.[\[2\]](#)

В процессе управления персоналом роль лидера определяется его усилиями по отбору квалифицированных кандидатов в коллектив. Именно неформальный лидер может точно казать подходит ли специалист в команду, вольется ли он в коллектив и как быстро сможет адаптироваться к корпоративным ценностям. Роль лидерства в организации находит выражение в позитивном влиянии на членов команды.

Настоящий вождь побуждает сотрудников проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать слабые стороны характера. Важнейший показатель результативности работы лидера состоит в его умении управлять социальными конфликтами на работе. Вождь, стремящийся управлять конфликтом, может выбрать себе роль судьи или посредника в зависимости от характера конфликтной ситуации и личностных особенностей его участников.

Роль лидера в управлении социальным конфликтом заключается в последовательной работе по конструктивному воздействию на вызвавшую конфликт ситуацию, на ее непосредственных участников и на характер взаимоотношений всех задействованных субъектов. Стили лидерства в организации Стилем лидерства в организации называется типичная для лидера система приемов воздействия на подчиненных сотрудников или иных членов коллектива с целью оказать на них влияние и побудить их к решению задач предприятия.

Характеризующий конкретного лидера стиль руководства часто отражается той степенью, до которой управляющий способен делегировать свои полномочия. Также показателен для стиля лидерства тип используемой руководителем власти и его забота о человеческих отношениях внутри коллектива и о выполнении производственных задач.

Наиболее часто в организациях выделяются три стиля лидерства: авторитарный, демократический, либеральный. В идеале руководитель должен в определенной степени учитывать интересы своих сотрудников. Если подобное сочетание в лидере появляется, можно говорить о получении идеального управленца[3].

Наиболее эффективным для компании является мотивирование сотрудников через участие, и при грамотном совмещении с другими инструментами влияния могут быть достигнуты очень хорошие результаты для организации. Что для этого необходимо:

Создание в организации (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приемы влияния на коллектив) атмосферы сплоченности во имя общей цели – процветания компании, и, как следствие – личного процветания. Работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю компанию, нанося ущерб общему делу.

Создание таких условий, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса сотрудника.

Обеспечение беспристрастности в оценке мнений и в принятии решений этого можно достичь благодаря переходу компании на процессное управление.

Лидер – человек, способный для достижения намеченных целей направить действия контролируемой им группы индивидов в желаемом направлении.

Долгое время психологи лидерство воспринимали как дар свыше. Лидеров называли людьми с Божиим даром, т. е. с харизмой. Исследователи много изучали характер и черты человека, которого признавали лидером. Но вскоре, по мере накопления новых фактов стало понятным, что появляются все больше и больше несовпадений.

Известные американские социологи К. Бирд и Р. Стогдил, показали, что совсем небольшое количество черт и качеств являются общими для состоявшихся лидеров: честность, умение прогнозировать, способность вдохновлять людей и компетентность[4].

Характер власти можно определить как отношения иерархии, которые сложились между людьми. Власть потенциальна. Власть – это даже не столько действие, сколько неопределённая вероятность действия. Имеющий власть может воспользоваться ею, отдав приказ, но может и воздержаться. В ядре власти – тайна.

Властвующий должен следовать принципу «I see all and always» (англ.: вижу всё и всегда), т.е. видеть все насквозь, но не позволять «смотреть в себя». Применение власти — это настоящее искусство. Различие задач, ради которых она применяется, и индивидуальные особенности работников требуют от руководителя большой гибкости.

На протяжении всего периода изучения феномена лидерства выдвигались различные теории, характеризующих лидерство и предпринимающих попытки по институционализации этого явления.

1.2 Соотношение лидерства и власти

Во 2-й половине прошлого века психологи Дж. Френч и Б. Равен классифицировали средства, с помощью которых люди осуществляют власть. Они назвали их источниками власти и выделили шесть таких источников:[5]

1. Власть вознаграждения. Она основана на желании больше зарабатывать, сделать карьеру, чувствовать себя востребованным. Получать награды. Тот, кто имеет возможность контролировать распределение благ, обладает реальной властью и может реально влиять на поведение людей, для которых предлагаемое вознаграждение имеет ценность.

2. Власть наказания. Сотрудник подчиняется такой власти из страха перед последствиями, к которым приводит неповиновение. Руководитель может объявить выговор, унижить, «лишить любви», наложить штраф, уменьшить зарплату, перевести на более низкую должность и т.д.

3. Должностная (нормативная) власть. Занимаемая руководителем любого уровня должность дает ему определенные возможности влиять на поведение своих подчиненных. Эта система работает через свод формально закрепленных правовых норм, инструкций и правил.

4. Экспертная власть (власть авторитета). Тот, кто обладает ценными знаниями и навыками, может получить власть в организации за счет своего мастерства, опыта.

Чем более уникальны и незаменимы знания работника, тем большей властью он обладает (во всяком случае, на том отрезке времени, когда его работа становится очень важной для организации).

Это может касаться не только отдельного человека, но даже групп, отделов. Так, на этапе проектирования продукта, особую значимость приобретает конструкторское подразделение. А на этапе тиражирования продукта — производственные подразделения. В период сдачи отчетов в налоговые органы — бухгалтерия.

5. Харизматическая власть. Человек, обладающий этим источником власти, вызывает у подчиненного желание подражать ему: в поведении, мыслях, установках.

Это дает возможность изменять поступки других людей. Если руководитель обладает такой властью, его подчиненные будут воспринимать поставленные им цели как свои собственные. Они испытывают уважение к своему руководителю и стремятся быть как он. Это желание не связано с поощрением.

Но существует и «эффект бумеранга», обратный описанному выше. Если требования исходят от неприятного человека, люди склонны не подчиняться, и поступают наоборот [\[6\]](#).

6. Информационная власть. Регулируя распространение количества и качество информационных потоков, можно влиять на поведение, мотивацию, принятие решений людей. Тот, кто контролирует информацию, обладает реальной властью. Этот ресурс начинает приобретать все большую значимость в наше время, и,

видимо, получит еще большее влияние в будущем.

Если руководитель производства или производственного подразделения хочет эффективно влиять на подчиненного, а не просто «выпустить пар» (хотя часто так и происходит), то сначала было бы целесообразно рассмотреть все ресурсы власти, которые имеются в его распоряжении.

Затем переговорить с подчиненным, чтобы понять его позицию, мотивы поступков.

Выбрать действия, с помощью которых осуществляется влияние. А затем оценить изменения, которые произошли с подчиненными во внешнем поведении (то, что очевидно), и просчитать, как изменились его мысли, мотивы, эмоции (то, что не очевидно) вследствие применения власти.

Заметим, что очень часто оценки руководителя и подчиненного диаметрально расходятся. Так, одну и ту же обязанность исполнитель может расценивать как возможную, а руководитель как должную (например, при несовершенстве должностных инструкций).

Причины расхождений могут таиться в разных критериях, которые предъявляют руководитель и подчиненный к работе.

Кроме того, сотрудник может не подчиниться, если он не согласен с заданием, предложенным «сверху», либо со способами достижения цели, а также в случаях, когда подчиненный рассматривает распоряжения как невыполнимые. Тот же эффект наблюдается, если руководитель использует неадекватные методы воздействия; при антипатии к руководителю (об этом поговорим ниже); при низкой зарплате и т.д.[\[7\]](#).

Таким образом, власть является неотъемлемой частью лидерства организации. Хороший лидер должен уметь выбирать и применять наиболее подходящие его стилю управления рычаги власти.

В заключение можно подытожить, что для успешной деятельности компании руководство должно уделять много времени развитию лидерства, так как успешность предприятия во многом основывается на лидерском потенциале. От выбора эффективного стиля управления зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но также атмосфера в коллективе и взаимоотношения между руководителем и подчиненными.

Глава 2. Анализ методов формирования управленческой команды лидером

2.1 Создание управленческой команды

Сначала выделим общие социально-технологические подходы к формированию команды. Т.Ю. Базаров предлагает четыре основных подхода: 1) целеполагающий (основанный на целях), 2) межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) – реализуется с помощью эксперта, определяющего общие, стратегические цели с учетом конкретной деятельности команды.

С помощью этого подхода увеличивается вовлеченность членов команды в процесс принятия решения, все задачи проходят через фильтр мнения сотрудников.

Межличностный подход (интерперсональный) – во главу угла ставятся вопросы доверия, взаимоподдержки, ускорения и усиления внутренних коммуникаций. Подход основан на методе психологической поддержки и позволяет сформировать команду с высоким уровнем поддержки.

Ролевой подход – частично основан на бизнес-симуляции, процесс формирования команды проходит через последовательность искусственных ситуаций, определяющих роль каждого члена команды. Обычно применяется в создании разного рода спортивных командах[8].

Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем) – гибридный подход, включающий в себя элементы первых трех – бизнес-симуляцию, тренинги, укрепление доверия. Процесс формирования команды движется последовательно, через решение конкретных задач на каждом этапе.

Предполагается, что теоретические положения будут применяться в решении прикладных задач, создавая прочную основу для развития сотрудничества.

Обычно выделяются следующие технологические стадии формирования команды: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка

решений и составление плана действий (активное планирование); выполнение плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов.

Вход в рабочую группу. Анализ входящей информации, диагностика, встречи с командой с консультантом и без.

Диагностика групповых проблем. Определение текущих целей команды, достижение взаимопонимания по конкретным задачам, их приоритизация, установление норм и правил внутренней структуры.

Подготовка решений и составление плана действий. Активное вовлечение членов команды в процесс определения стратегических целей, формируется инструментарий деятельности.

Выполнение плана действий (активный процесс). Анализируется и критикуется деятельность команды, идет процесс корректировки распределения ролей, дополнение или изменение целей, также усилия направлены на оптимизацию внутренних коммуникаций и упрочнение положительного климата в коллективе.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» – единства, связанности. Мониторинг и оценивание результатов. Финальная стадия, оценка результатов функционирования, разрешение частных проблем, создание плана работы над ошибками отчетного периода[9].

Сравнительный анализ подходов к формированию команды приводит к выводу о том, что наиболее эффективным с точки зрения трудозатрат является проблемно-ориентированный подход. Результаты авторских теоретических и эмпирических исследований приводят также к выводу о том, что технологическая цепочка в процессе формирования управленческой команды включает следующие стадии, операции:

- определение целей команды;
- выбор командного лидера;
- подбор сотрудников, отвечающих за приоритетные задачи;
- подбор рядовых сотрудников;
- совместная проработка целей и первичных способов достижений;
- вынесение на общее рассмотрение системы мотивации;

- тренинг на укрепление командного духа; - выход на стадию определения критериев;
- тренинг взаимодействия, построение бизнес-ситуаций;
- выход на стадию функционирования;
- тренинг на укрепление позиции лидера.

Определение целей команды. Будь то проектная, официальная либо неофициальная команды, целеполагание является формирующим параметром. В литературе выделяют такие цели, как:

- материальные, выраженные в таких результатах деятельности, как деньги, продукт.
- нематериальные: создание рабочих мест, расширение организации и т.д.
- социальные: повышения авторитета организации путем своевременного и исправного выполнения поставленных задач и обязательств.

По долгосрочности цели подразделяются на стратегические, тактические и оперативные.

В случае создании команды «с нуля», имеет смысл сфокусироваться на достижении в первую очередь материальных целей, но на стадии нормализации разумно вернуться к комплексному целеполаганию и внести коррективы согласно текущему положению организации[10].

Выбор командного лидера. Сложно переоценить важность следующего этапа при формировании команды, а именно выбора сотрудника, вокруг которого будут объединяться остальные члены команды. От уровня его компетенции, навыков общения и готовности к сотрудничеству будет зависеть общая эффективность команды. Среди исследователей командного типа организации существует два мнения относительно выбора лидера.

С одной стороны, и практический опыт это подтверждает, определить нужного кандидата на роль будущего лидера практически невозможно среди всех потенциальных членов команды, и логичнее сначала определить основной состав и затем из имеющихся вариантов выбрать наиболее компетентного сотрудника с задатками лидера.

Однако ряд авторов утверждает, что, осуществляя подбор участников команды под конкретного, заранее определенного лидера, можно добиться гораздо большей совместимости и уже на стадии определения критериев заложить фундамент эффективного сотрудничества.

Учитывая возможные специфические черты будущего лидера – неприятие алкоголя, приверженность личному общению, увлечение спортом – и осуществляя набор кандидатов именно под эти критерии, можно снизить воздействие потенциальных деструктивных факторов, полностью исключить возникновения неформального лидера и решить ряд других проблем еще до их начала.

Разумеется, подобные подходы в большинстве случаев уместны при создании проектной команды, однако при прочих равных условиях будет логично формировать команды “с головы”, принимая возможные риски при неверном определении лидера.

Подбор сотрудников, отвечающих за первостепенные задачи. После определения целей и выбора лидера команды наступает время определить «ближний круг» – членов команды с максимально достижимым уровнем сотрудничества с лидером. Идея «ближнего круга» хорошо освещена в психологической литературе и выступает фактором не столько командным, сколько личностным и в большей мере относится к лидеру.

По М. Белбину, командные роли выглядят следующим образом:

- лидер: наиболее компетентный член команды, обладает большим практическим опытом, коммуникабелен, способен создавать связи между подчиненными, отличается навыками целеполагания;
- реализатор: практик, стабильный член команды, обладающий чувством дисциплины;
- творец (потенциальный лидер): сотрудник, умеющий повести членов команды за собой, создать и упрочнить взаимоотношения внутри коллектива;
- генератор идей: инноватор, отличающийся от творцов меньшей склонностью к коммуникации;
- снабженец: основной переговорщик в команде;
- объективный критик: необходимая и важная роль в процессе принятия решений;

- душа группы/миротворец: средний по уровню компетенций сотрудник, но обладающий большим потенциалом по налаживанию взаимоотношений;
- исполнитель: отличается от реализатора сниженным уровнем ответственности, слабым влиянием на цели и задачи команды[11].

Совместная проработка целей и первичных способов достижений. Определившись с кадровым составом, убедившись в правильности выбора лидера, соразмерности «ближнего круга» и корректным распределением ролей на первостепенном и второстепенном уровнях, необходимо использовать один из параметров командности, а именно – совместная проработка целей. В условиях предложенного алгоритма базовые цели уже заданы, однако требуется их корректировка с учетом профессионального уровня потенциала и определения срочности решения вытекающих из них задач.

По мнению Е.С. Яхонтовой, эффективность командного подхода к достижению цели определяется следующими факторами:

- цель непосредственно связана с интересами потенциальных членов команды, проблема касается всех;
- для достижения цели необходим большой объем разнообразной информации, источниками которой являются или могут быть потенциальные члены команды, а в организации существуют методы и процедуры взаимообмена информацией не только по вертикали, но по горизонтали;
- результативность достижения цели зависит от компетентности и взаимосвязанности деятельности группы сотрудников, они понимают, что последствия их затрагивают;
- уже существует идентификация потенциальных членов команды с ее целью;
- потенциальные члены команды испытывают положительные эмоции в отношении друг друга и совместной деятельности;
- стили руководства не противоречат командному методу решения проблем;
- все ключевые подсистемы управления (контрольная, принятия решений, стимулирования, техническая) настроены на поддержание командного метода достижения целей.

Вынесение на общее рассмотрение системы мотивации. Некоторые авторы полагают, что выработку мотивационной системы следует проводить вместе с определением базовых целей, аргументируя это подсознательным нежеланием множества людей каким-либо образом ограничивать свою потенциальную прибыль за достижение результатов.

Однако на практике невозможно создать идеальную систему, учитывающую все пожелания сотрудников разного карьерного положения, разных возрастов с тем, чтобы она подталкивала к усердной и честной работе.

Для одного сотрудника эффективным стимулом будет премия, для другого – свободный график работы, для третьего – корпоративный автомобиль и т.д. Многие руководители неверно считают систему мотивации исключительно денежным инструментом, зачастую упуская из виду действительно талантливых сотрудников, не стремящихся к сплошным денежным поощрениям.

Разумный лидер команды должен найти баланс между интересами компании и ожиданиями членов команды, а для этого нужно максимально полно проанализировать все составные части системы мотивации.

Анализ действующей системы оплаты труда:

- анализ действующих мотивационных программ, внутренней сбалансированности базового уровня з/п сотрудников и соц. пакета;
- проведение опроса на предмет выявления индивидуальной мотивации сотрудников компании;
- разработка основных принципов системы мотивации команды проекта.

В части базового вознаграждения[\[12\]](#):

- разработка «должностной окладной сетки» для обеспечения сбалансированности базового уровня з/п;
- разработка правил установления и пересмотра базового уровня з/п.

В части переменного вознаграждения:

- определение алгоритма формирования мотивационного фонда в проекте;

- определение ключевых показателей эффективности для основных проектных ролей, корреляции между успешностью проекта и КПЭ ключевых ролей;
- определение типов мотивационных программ: индивидуальные/групповые, краткосрочные/долгосрочные;
- определение периода выплат по мотивационным программам.

В части социальных гарантий и льгот:

- определение перечня корпоративных гарантий и льгот, действующих в компании;
- определение соответствия между должностным уровнем и соц. пакетом;
- определение процедуры оценки КПЭ команды проекта;
- определение процедуры установки КПЭ для вновь инициированных проектов.

Тренинг на укрепление командного духа. Существующий миф о том, что в бизнесе для создания команды достаточно просто собрать людей, дать им задачу и определить вознаграждение развенчивается ежедневно. Люди теряют мотивацию, ссорятся с коллегами и уходят к конкурентам.

Увеличение зарплат ситуацию не улучшает. Вместо синергетического эффекта зачастую проявляется эффект «3-1» – команда из трех человек выполняет норму двоих. Командная работа позволяет достичь организации великих результатов только тогда, когда:

- личные качества и умения сотрудников дополняют друг друга;
- цели, стоящие перед командой, воспринимаются всеми сотрудниками на уровне внутренних убеждений;
- нормы и правила коммуникации в организации способствуют, а не затрудняют взаимодействие;
- цели, стоящие перед командой, не противоречат личным целям участников и базовым целям организации;
- в качестве эффективных мотивирующих и объединяющих корпоративных мероприятий выступают тренинги различной направленностью.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на проект, общее дело. Таким образом, они способны к существенному продвижению вперед.

В успешных управленческих командах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно командой, а функцией администратора становится создание необходимых условий, определение границ пространства решения вопросов, а также участие в затруднительных случаях, требующих объективной оценки.

Формирование управленческой команды происходит из потребностей, которые возникают в ходе реализации организационных целей. Формирование управленческой команды включает в себя: определение назначения команды (зачем существует, зачем формируем), формулировка ее цели (что команда собирается делать), постановку задач (как команда собирается делать), определение роли команды, основополагающие правила и нормы. На процесс формирования управленческой команды влияют многие факторы, которые можно условно разделить на первичные и вторичные.

Первичные факторы определяют стратегию формирования команды. К первичным факторам можно отнести: содержание социального заказа (область, сфера действия); уровень сложности решаемой проблемы (требуемые организационные и технические условия выполнения); специфику внешних условий, в которых предполагается действовать (внешняя среда); личность руководителя команды (система ценностей лица, формирующего команду).

Вторичные факторы определяют тактические задачи построения (подбор персонала (определение ролей для каждого участника команды, управление развитием человеческих ресурсов)).

Что касается методов формирования управленческих команд, то методы необходимо адаптировать с учетом специфики каждой организации, в частности образовательной. Влияние на выбор методов могут оказывать множество факторов, таких как: корпоративная культура; организационная структура; менталитет; ценности организации; психологическая совместимость индивидов; цели и задачи организации; компетентность руководства; корпоративная и конкурентная стратегия; область постановки целей, человеческий капитал, лидерство, стратегические альянсы, организационное поведение и т.д.[\[13\]](#).

В условиях образовательных организаций наиболее актуальными мероприятиями для формирования управленческой команды образовательной организации являются:

- Формирование кадрового резерва.
- Привлечение и закрепление молодых специалистов.
- Повышение квалификации и переподготовка сотрудников (курсы, мастер-классы, тренинги, консультации).

Существуют классические теории о том, какой должна быть эффективная команда и как этого достичь. Для примера остановимся на теории Р. Белбина: для достижения поставленных перед компанией целей необходима командная работа, а для того, чтобы команда была эффективна, в ней должны присутствовать сотрудники четырех психотипов: лидер, реализатор, интеллектуал и коммуникатор.

При этом каждый из данных психотипов делится еще на две составляющие, в зависимости от места и решаемой задачи:

- для лидера это председатель и формирователь,
- для реализатора это исполнитель и доводчик,
- для интеллектуала это мыслитель и оценщик,
- для коммуникатора это оценщик и коллективист.

Соответственно, это не означает, что в команде должны присутствовать обязательно все восемь человек. Естественно, это не сотрудники, а командные роли, и один сотрудник может брать на себя сразу несколько ролей

2.2 Определение потребности и роль лидера в существовании команды

Мало найти или выявить лидера в команде. Мало перевести его из неформального статуса в формальный. Необходимо повысить его характеристики до более высокого уровня, нежели у коллег; используя административный ресурс, перевести на новый социальный и профессиональный статус.

Для этого нужно разобраться в теории лидерства и выделить в ней те фундаментальные положения, благодаря которым становится возможным сделать

из человека – лидера, а из группы – команду.

Из наиболее известных теорий лидерства можно выделить несколько особо значимых – например, теорию лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, предлагающую градацию из семи возможных стилей лидерства – от авторитарного, до демократического.

В теории лидерства Лайкерта выделяется уже четыре модели поведения в зависимости от уровня доверия членов команды к лидеру и наоборот: эксплуататорско-авторитарная модель с основой в принуждении, благосклонно-авторитарная с доминированием уровня доверия, консультативно-демократическая с началом в делегировании и основанная на участии модель, характеризующаяся уровнем дружеского взаимодействия – все эти модели предлагают разный взгляд на идеального лидера команды и зачастую исключают некоторые позиции друг друга[14].

Уместно будет обратиться к признакам неформального лидера (в трактовке В. Кузьмина):

1. Если человек проводит много времени в "курилке", причем ходит туда то с одним коллегой, то с другим;
2. Если люди один за другим подходят и спрашивают мнение по каждой проблеме, особенно межличностной;
3. Если в процессе рассказов о будущем, значительная часть людей смотрит на одного из группы и ждет его реакции;
4. Если люди идут к человеку за помощью и советом по личным вопросам.

Оптимально, если формальный лидер команды является еще и ее неформальным лидером – например, сотрудник отдела продаж, зарекомендовавший себя за несколько лет работы рядом успешных проектов и постоянной высокой эффективностью работы, становится руководителем отдела продаж. Такой лидер уже пользуется доверием коллег и этап знакомства и —притирки исчезает из алгоритма построения эффективной команды.

Подводя итог, можно выделить ключевые моменты в выявлении и утверждении лидера команды:

1. Включение кадровой службы в процесс мониторинга эффективности работы конкретных сотрудников. Кадровая служба часто выпадает из процесса работы сотрудника после его найма, и не собирает внутреннюю информацию о его профессиональном росте, оценивая —с нуля при каждом повышении и не располагая актуальной информацией о 100%-соответствии того или иного человека на открытую вакансию.

2. Организация обучения сотрудников. Корпорация Microsoft с 2012 года ввела еженедельные открытые тренинги для всех сотрудников по темам повышения навыков продаж, общения и умения убеждать.

3. Внимание к лояльным сотрудникам. Если сотрудники ощущают себя «своими» в компании, когда их квалификацию и подход ценят, они готовы разделять, поддерживать корпоративные ценности компании.

4. Открытый микрофон. Сотрудники должны знать, что их мнение может быть услышано. Маркетолог может оказаться полезен на совещании менеджеров по продажам, аналитик – среди техников, инженер – среди маркетологов.

С точки зрения ценностно-смысловых ориентиров существования команды, в перечне основных функций лидерства на первом месте стоит символическая. Ее легко рассмотреть на примере трудового коллектива, где наиболее опытный и профессиональный сотрудник, который может не являться руководителем, будет представлять для сотрудников личность, на который необходимо ориентироваться.

[\[15\]](#)

Лидер помогает остальным членам команды определить правильное направление своего развития. Этот процесс может происходить осознанно или неосознанно, но именно лидер задает «тон» в поведении коллектива, его достижениях и успехах. Из других первостепенных функций любого лидерства необходимо отметить инструментальную. Для ее реализации лидер предлагает способы и методы для достижения поставленных целей.

Сюда относится также: оценка и анализ ситуации в команде; создание плана действий; координация членов коллектива; контроль выполнения задач, поставленных перед каждым участником. Еще одна функция этой группы — эмоциональная, направленная на интеграцию объединения людей, поддержку психологических отношений внутри нее.

Сюда относится решение задач по управлению конфликтами, поддержке коммуникаций внутри группы, установлению и поддержанию принятых норм и правил. С точки зрения психологии, задачи, выполняемые лидером, будут выглядеть следующим образом. Информационная. Поиск, сбор информации, ее применение для достижения поставленных целей.

Когнитивная. Постановка целей и задач, их осмысливание, разработка плана по достижению. Мотивационная. Побуждение участников группы к достижению целей. Аффективная. Контроль деятельности группы, обеспечение «обратной связи» с каждым членом коллектива, оценка сложившихся отношений.

Координационная.

Распределение ролей, постановка посильных задач, наблюдение за изменениями вне группы, корректировка действий. К категории одной из наиболее универсальных моделей лидерских функций относят классификацию, предложенную Ицхаком Адизесом.

В качестве основного критерия для выделения лидерских задач он предлагает взять время. Функция производства результатов для краткосрочного аспекта, которая необходима для качественной реализации поставленных задач[16].

Функция администрирования для краткосрочного аспекта, необходимая для поддержания сложившегося порядка. Функция предпринимательства в долгосрочном аспекте, которая заключается в планировании развития группы, предугадывании внешних или внутренних изменений, корректировке программы действий.

Долгосрочная функция интеграции. Предполагает работу над созданием системы ценностей, общей для группы людей, которая является основой для эффективных совместных действий. Еще один способ классификации круга обязанностей лидера — с позиции самоорганизации. Можно выделить функцию сохранения группы и ее адаптации для успешного существования и решения задач.

Существуют определенные способы влияния руководителя на подчиненных, которые и характеризуют управленческие процессы в работе с персоналом. К таким способам можно отнести:

Принудительный способ. Руководитель заставляет подчиненных выполнять определенные задачи против их воли, стимулируя их страхом перед возможным наказанием: выговором, штрафом, замечанием, увольнением, снижением уровня

зарплаты и так далее;

Способ воздействия. Если руководитель среднего звена поддерживает контакт с вышестоящим начальством, он способен оказывать значительно большее влияние на подчиненных. В процессе общения с таким управленцем, сотрудники на уровне подсознания воспринимают его как человека, наделенного двойной властью, допустим, начальника отдела и руководителя филиала в одном лице;

Способ использования квалификации. У каждого управленца есть возможность показать себя, как специалиста в сфере работы предприятия, которой он заведует. Если руководитель действительно профессионал своего дела, и доказал свою квалификацию на практике, он может завоевать уважение подчиненных, как настоящий специалист;

Информационный способ. Каждый работник заинтересован в том, что ждет его в перспективе, и естественно, что первый этой информацией владеет руководитель, который потом дозирует ее подачу своим подчиненным. Это тоже способ управления подчиненными, так как кто владеет информацией, тот и управляет процессом;

Использование должности. В процессе работы, все мы общаемся не столько с людьми, сколько с должностями, которые они занимают, ведь именно положение в иерархии компании влияет на тон, стиль общения и обращение. Чем более высокую должность занимает управленец, тем сильнее он способен воздействовать на персонал;

Способ авторитетного влияния. Если человек смог завоевать авторитет среди своих подчиненных, поступками, способностями или другими способами, то он автоматически получает в их глазах лидерские качества. Ему не надо указывать на свои должностные права, коллектив и так последует за таким руководителем и поддержит его идеи.

Способ поощрения. Так уж устроен человек, что люди, которые могут наградить, помочь избежать наказания или повлиять на перспективу в его жизни, вызывают в нем подсознательное желание поддаваться воздействию. Конечно, основой этого является желание получения собственной выгоды, будь то повышение по службе, премия или долгожданный отпуск, но, тем не менее, этот способ помог многим руководителям филигранно выстроить свою систему управления[\[17\]](#).

Итак, из приведенной выше информации следует, что воздействовать на подчиненных можно самыми различными способами, и культивировать те из них, которые наиболее доступны.

Но для того, чтобы достигнуть успехов в управленческой деятельности, применять способы воздействия на подчиненных следует осторожно и продуманно, чтобы ни в коем случае ваше управление не напоминало диктатуру или командование. На помощь руководителям приходит делегирование полномочий между всеми уровнями сотрудников, именно так каждый подчиненный будет чувствовать свой вклад в достижение общей цели.

Например, на время выполнения определенного задания давать право управления одному из подчиненных, чтобы он руководил группой коллег, отвечающих за тот или иной проект. Таким образом, человек почувствует себя на месте начальника, который отвечает за успешность выполнения работы группой людей, находящихся под его контролем.

Другая проблема состоит в том, что далеко не каждый управленец готов полностью переложить свою ответственность и контроль на подчиненного, в виду различных причин, тогда работник просто не может успешно выполнить задачу. Ведь для того, чтобы управлять рабочим процессом, необходимо иметь определенные рычаги влияния, в противном случае коллеги просто не воспримут в серьез такого временного руководителя.

Функции лидерства в менеджменте подвергаются наиболее тщательному изучению, т. к. правильная постановка задач и успешное их решение — это ключ к успеху в любом бизнесе. Поэтому совмещение ролей руководителя и лидера считается наиболее успешной моделью построения отношений в коллективе. В структуре менеджмента лидерство всегда выполняет важные управленческие обязанности.

Организация коллектива, корректировка деятельности работников. Обязанности лидера включают постановку четких целей, координацию общих усилий команды, представление результатов. Менеджер или неформальный лидер выполняет роль ведущего для коллектива предприятия. Мотивирование подчиненных. Задача включает воодушевление на достижение цели и вселение уверенности в собственных силах. Может выполняться путем увлечения людей на своем примере, а также часто реализуется через достижение групповой синергии.

Представительские функции. Лидер в группе отстаивает ее интересы за пределами коллектива, поддерживает равновесие между потребностями группы и возможностями их удовлетворения, определяет перспективы для дальнейшей деятельности и развития. Для успешного выполнения всех вышеперечисленных функций менеджер-лидер должен иметь превосходные навыки общения, сильные личностные качества, позволяющие ему управлять людьми, быть примером как в профессиональном, так и в эмоциональном плане.

Функции успешного лидерства в любой организации должны быть созвучны с целями и требованиями руководства и членов коллектива. Согласование личных целей и требований работников с общими задачами компании — наиболее эффективный способ развития и решения поставленных задач. Лидер в организации — человек, который представляет интересы коллектива, занимается решением групповых задач, олицетворяет ценности, играет важную роль в разрешении конфликтов.

Понятие доверия к лидеру часто называют ключевым в условиях нестабильности, однако слепая вера в непреложность решений руководителя вряд ли будет долгое время сдерживать разрушающие факторы, поэтому логично использовать превентивные меры, а именно – различные тренинги, направленные на укреплении позиции лидера в команде и рост его компетентности.

Многие авторы предлагают так называемые веревочные тренинги как основной механизм укрепления лидерской позиции, действуя по простой спортивной аналогии, где грубая физическая сила игроков объединяется вокруг капитана, однако такие мероприятия больше относятся к улучшению общей атмосферы в команде и влияют на лидерство лишь косвенно.

Тренинги позволяют каждому члену команды понять и примерить на себя позицию лидеру, вследствие чего решается сразу несколько задач:

- каждый член команды осознает уровень ответственности лидера;
- официальный лидер отрабатывает навыки управления и противодействия внутренним конфликтам.

Таким образом, вопрос доверия к лидеру и его способность к налаживанию сотрудничества внутри команды будут решены и повышены соответственно. Также необходимо учитывать краткосрочный эффект тренингов на укрепление командного духа и обозначить план-график регулярности подобных мероприятий.

Глава 3. Формирование команды на примере ООО «Макдоналдс-кристалл»

3.1 Общая характеристика компании

Компания " McDonald's " является мировым лидером в области быстрого обслуживания и насчитывает свыше 31 000 заведений в более чем 119 странах мира, которые каждый день обслуживают 47 млн. посетителей.

Сегодня «McDonald's» является лидером на рынке быстрого питания или фастфуда. «McDonald's» - сегодня имеет многочисленные награды такие как «Брэнд года» и «Народная Марка» и др. Для многих людей Америка — это, прежде всего, фаст-фуд, и если американские президенты приходят и уходят, доллар падает, а политическая обстановка постоянно меняется, да еще неизвестно, в какую сторону, то в одном можно быть уверенным на все 100% - Макдоналдс будет всегда.

И сколько бы СМИ не трубили сегодня о вреде гамбургеров, сколько бы мамочки, обеспокоенные здоровьем своих чад, не оттаскивали тех от прилавков с кока-колой, упорно пытаясь всунуть им в руки не менее разрекламированный сок, их дети все равно тянут свои ручонки за очередной баночкой сладкого газированного напитка, а каждый поход в Макдоналдс сродни, наверное, походу в цирк в советские времена.

Ресторан «Макдоналдс-кристалл» является одним из первых ресторанов-инноваторов, в котором установлено и проходит испытания новые виды оборудования, плит, систем управления и т.д. По результатам наблюдений впоследствии принимается решение либо отказ о распространении данной новинки в остальные рестораны.

В ресторане «Макдоналдс-кристалл» различают 3 уровня управления:

- TOP-менеджмент - директор ресторана, первый ассистент директора
- Middle-менеджмент - вторые ассистенты директора
- Оперативный менеджмент - свит и свинг менеджеры

На основании вышесказанного выстраивается иерархическая организационная структура ресторана — это деление экономического объекта на отделы, цеха, участки и группы с целью упорядочения управления, налаживание взаимодействия звеньев, установка подчиненности и соподчиненности, ответственности.

3.2 Разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию лидерских навыков и работы в команде в ресторане «Макдоналдс-кристалл»

Инструктором по обучению работник ресторана становится только после того, как пройдет обучение, сдаст квалификационный тест и докажет на практике, что способен на должном уровне, установленном в компании «Макдоналдс», обучать новых сотрудников.

Но, прежде чем стать инструктором, работник должен обладать лидерскими навыками, проявлять их в работе и постоянно совершенствовать.

Как инструктор, сотрудник получает возможность развивать свои лидерские навыки, которые приобрел, когда был работником. Эти навыки являются частью повседневной работы инструктора по обучению, он подает пример работникам, которые обращаются к его знаниям и опыту.

При прохождении каждого этапа обучения инструктор по обучению должен использовать лидерские навыки в работе, так как именно они помогают ему доносить нужную информацию до нового работника так, чтобы тот понимал всю важность выполнения или знания той или иной процедуры или стандарта. Именно от инструктора (в частности, от умения им пользоваться лидерскими навыками) зависит, какое впечатление сложится у нового работника о данной работе и возникнет ли у него желание обучаться дальше и познавать что-то новое.

Для решения поставленных задач, будем опираться на отрицательные моменты, которые выявились в ходе анализа командной работы в ресторане. На их основе и будет выстроена система рекомендаций.

Инструктор играет самую важную роль в обучении работников. В качестве инструктора сотруднику придется проявлять себя с разных сторон, играть различные роли при работе в команде. При этом чрезвычайно важно

демонстрировать лидерские навыки.

Для овладения навыками работы в команде её члены должны овладеть навыками самоорганизации. Приобрести эти навыки можно с помощью следующих упражнений.[\[18\]](#)

1. Упражнения на определение своей роли в команде. Членам команды предлагают ответить на вопрос: делает ли он то, чего от него ждут? Затем им предлагается описать их собственные роли и роли других членов команды. После этого проводится детальное обсуждение представленных точек зрения, выделяются расхождения мнений и организуется дальнейшая их проработка.

2. Упражнения по постановке целей. Члены команды сообща обсуждают цели, которые они должны реализовать в работе и определяют пути их достижения.

3. Упражнения по решению проблемных ситуаций. Члены команды систематически обсуждают пути наиболее эффективного решения проблем, стоящих перед группой.

4. Упражнения по навыкам межличностного общения. Эти упражнения направлены на установление открытости, доверия и взаимопомощи работников друг другу. Для этого компании используют такие задания, как помещение участников в условия дикой местности, прохождение через полосы препятствий, участие в военных играх и т.п.

Для того, чтобы эти упражнения приносили пользу необходимо выяснить, что собственно команде нужно, а затем должна быть организована их серьёзная подготовка. Кроме того, для поддержания команды на высшем уровне творчества и работоспособности необходимо регулярное повторение тренировок.

Ряд зарубежных компаний применяют систему оплаты за применённые навыки и знания. Эта система требует от членов команд проявлять и демонстрировать свои знания и навыки в нескольких различных сферах, включая, например, технические, экономические, психологические и другие. Мотивируя таким образом приобретение необходимых навыков, организация стимулирует увеличение ресурсов своих команд.

При организации командной работы следует обращать особое внимание на поддержание команды со стороны старших руководителей. При отсутствии такой поддержки команда может резко снизить эффективность своей деятельности.

В каждой организации может функционировать множество различных взаимодействующих команд. Поэтому успех одной команды часто требует координации деятельности других команд.

Для выполнения роли лидера важно уметь реализовывать следующие задачи: формулировка целей; поиск ресурсов для достижения целей; побуждение участников группы к действиям; координация действий; формирование их нормальной корпоративной культуры.

Все эти функции — управляющие. Формально они относятся к компетенциям руководителя. Но при наличии неформального лидера, который признан всем коллективом, он может взять их выполнение на себя, координируя действия людей в соответствии с целями и задачами, которые ставит руководитель. Эта модель — одна из наиболее действенных и эффективных для организаций любого типа.

В условиях недостаточной компетенции лидера необходимо подключать внешние источники – менторов, коучеров и т.п. При отсутствии авторитета, «имени», следует обратить внимание на специальные тренинги повышения навыков лидерства.

Тренинг на укрепление позиции лидера. Находясь на стадии функционирования, иначе говоря деятельности, команда может оказаться в состоянии постоянного стресса из-за быстроменяющихся задач и в ситуации напряженности для лидера наступает свой «момент славы» – от его действий или бездействия будет зависеть продолжительность пребывания на этом этапе жизненного цикла команды[19].

Рассмотренные рекомендации важны, но сами по себе не обеспечивают успех работы команды. Необходимо также учитывать большое число других факторов, таких как экономическая ситуация в стране, в отрасли, на рынке, наличие конкурентов, финансовое состояние организации.

Вывод: при использовании правильной организации ролей будут устранены отрицательные моменты в командной работе среди работников ресторана, что позволит повысить производительность труда, качество производимой продукции, уровень гигиены и обслуживание посетителей.

Заключение

Таким образом, на основе анализа модели социальной технологии формирования и организации управленческой команды можно сделать следующие выводы.

1. Начинать процесс формирования команды следует с определения целей её функционирования. Четкое определение официальных целей позволит верным образом подобрать кадровый состав команды и определить все нужные в них навыки и характеристики. Например, футбольная команда, имеющая основную цель в виде гола в ворота соперника, должна успешным образом противостоять достижению такой же цели у противника. Таким образом, в команде должны быть вратарь, защитники, полузащитники и нападающие. Подобное распределение ролей на раннем этапе позволяет подбирать кандидатов по выдающимся навыкам в нужной позиции. Определив целью команды создание принципиально нового электродвигателя, логично осуществлять подбор сотрудников не из менеджерской сферы, а из технической среды.

2. Подбор персонала должен состоять из двух этапов и приоритет здесь отдается сотрудникам, которые займут роли «добытчиков» – по Белбину это исследователи ресурсов, формирователь, исполнитель и доводящий до конца. Грамотно построив своеобразный аппарат «агрессоров», логичным будет подбор остальных членов команды с точки зрения максимально эффективного закрывания пробелов в характеристиках приоритетных сотрудников.

3. Цели и задачи команды необходимо скорректировать на стадии нормирования или определения критериев в соответствии с мнением набранных членов команды. Таким образом будет снижена субъективность восприятия «насажденных» целей.

4. В качестве тренингов на укрепление командного духа необходимо использовать разного рода физкультурные мероприятия, направленные на повышение инстинктивного взаимодействия членов команды друг с другом, эмоциональную разрядку и укреплению сотрудничества в решении прикладных задач.

5. Между стадиями нормирования и функционирования разумно и правильно провести бизнес-симуляции реальных управленческих задач с целью снижения возможных рисков в процессе деятельности команды, а также для возможности внеплановой коррекции численности персонала и/или их персональных навыков.

6. В процессе деятельности команды особое внимание следует обращать на постоянное укрепление позиции лидера и регулярно направлять его на курсы повышения компетенции в той или иной, нужной для команды, отрасли

В любой группе людей, объединенной общими целями и задачами, происходит распределение ролей. Каждая роль в таком коллективе предусматривает выполнение набора действий, которые могут быть второстепенными или иметь первостепенную важность для успешного существования и достижения целей группы. Функции лидера относятся ко второй категории, ведь такой человек обладает наиболее весомым статусом и занимает главенствующее положение.

Список используемой литературы

1. Авдеева, Д.Е. Управление персоналом / Д.Е. Авдеева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 520 с.
2. Барнард, И.Е. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / И.Е. Барнард. – М.: Социум, ИРИСЭН, 2016. – 336 с.
3. Биннер, Х.Р. Управление организациями и производством. Менеджмент управления / Х.Р. Биннер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 282 с.
4. Блок, П.А. Искусство управления / А.П. Блок. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 368 с.
5. Бойделл, А.Е. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя / А.Е. Бойделл. – М.: Инфра-М, 2016. – 204 с.
6. Зиновьев, О.Т. Управление организацией / О.Т. Зиновьев. – М.: Инфра-М, 2013. – 720 с.
7. Зиновьева, О.Е. Управление организацией / О.Е. Зиновьева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2013. – 544 с.
8. Липатова, К.Е. Механизмы управления организациями / К.Е. Липатова. – М.: СПбГУП, 2016. – 224 с.
9. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка / Е.Б. Моргунов. – М.: Журнал "Управление персоналом", 2015. – 552 с.
10. Рыкова, А.Н. Психология лидера в организации / А.Н. Рыкова. – М.: Юрайт, 2014. – 376 с.

11. Рыхтикова, Н.Е. Управление организацией / Н.Е. Рыхтикова. – М.: Форум, 2009. – 240 с.
 12. Унисова, К.А. Управление персоналом / К.А. Унисова. – Харьков: ИнФолио, 2016. – 496 с.
 13. Фридман, А.Р. Управление мышлением подчиненных. Центрирующие парадигмы/ А.Р. Фридман. – М.: Добрая книга, 2015. – 640 с.
 14. Фролов, М.Е. Формирование и развитие управленческих команд / М.Е. Фролов. – М.: Анкил, 2016. – 148 с.
 15. Явтушенко, Д. А. Теория организации / Д.А. Явтушенко. – М.: Высшая школа менеджмента, 2015. – 608 с.
 16. Яськов, А.Е. Теория организации / А.Е. Яськов. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 272 с.
-
1. Барнард, И.Е. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / И.Е. Барнард. – М.: Социум, ИРИСЭН, 2016. – 36 с. [↑](#)
 2. Бойделл, А.Е. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя / А.Е. Бойделл. – М.: Инфра-М, 2016. – 24 с. [↑](#)
 3. Блок, П.А. Искусство управления / А.П. Блок. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 38 с. [↑](#)
 4. Липатова, К.Е. Механизмы управления организациями / К.Е. Липатова. – М.: СПбГУП, 2016. – 24 с. [↑](#)
 5. Зиновьева, О.Е. Управление организацией / О.Е. Зиновьева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2013. – 54 с. [↑](#)
 6. Зиновьев, О.Т. Управление организацией / О.Т. Зиновьев. – М.: Инфра-М, 2013. – 70 с. [↑](#)
 7. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка / Е.Б. Моргунов. – М.: Журнал "Управление персоналом", 2015. – 52 с. [↑](#)

8. Биннер, Х.Р. Управление организациями и производством. Менеджмент управления / Х.Р. Биннер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 22 с. [↑](#)
9. Фридман, А.Р. Управление мышлением подчиненных. Центрирующие парадигмы/ А.Р. Фридман. – М.: Хорошая книга, 2015. – 60 с. [↑](#)
10. Унисова, К.А. Управление персоналом / К.А. Унисова. – Харьков: ИнФолио, 2016. – 49 с. [↑](#)
11. Рыхтикова, Н.Е. Управление организацией / Н.Е. Рыхтикова. – М.: Форум, 2009. – 40 с. [↑](#)
12. Яськов, А.Е. Теория организации / А.Е. Яськов. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 27 с. [↑](#)
13. Рыкова, А.Н. Психология лидера в организации / А.Н. Рыкова. – М.: Юрайт, 2014. – 36 с. [↑](#)
14. Явтушенко, Д. А. Теория организации / Д.А. Явтушенко. – М.: Высшая школа менеджмента, 2015. – 68 с. [↑](#)
15. Фролов, М.Е. Формирование и развитие управленческих команд / М.Е. Фролов. – М.: Анкил, 2016. – 14с. [↑](#)
16. Авдеева, Д.Е. Управление персоналом / Д.Е. Авдеева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 20 с. [↑](#)
17. Авдеева, Д.Е. Управление персоналом / Д.Е. Авдеева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 50 с. [↑](#)
18. Авдеева, Д.Е. Управление персоналом / Д.Е. Авдеева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 50 с. [↑](#)

19. Авдеева, Д.Е. Управление персоналом / Д.Е. Авдеева. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 50 с. [↑](#)