

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Управление командами в современных организациях связано с необходимостью достижения синергического эффекта в работе подразделений, оптимизации коммуникаций внутри отделов, а также установления неформальных связей между работниками.

Таким образом, управление командами может принести пользу организации, но также нанести ущерб ее работе. Управление командами должно осуществляться на научной основе с использованием подходящих в конкретном случае технологий.

Лидерство представляет собой сложный тип отношений на неформальных началах. В организациях он влияет на интенсивность и производительность труда, на уровень развития корпоративной культуры.

Это обуславливает актуальность выбранной темы.

Объектом работы являются Nokian Tyres.

Предметом работы является формирование эффективных команд и стиля лидерства в Nokian Tyres.

Цель работы – разработать предложения по совершенствованию работы с командами и лидерством в Nokian Tyres.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические и методологические основы командообразования и лидерства.
2. Исследовать деятельность Nokian Tyres по формированию команд и управлению лидерством.
3. Предложить мероприятия по повышению эффективности работы с командами и лидерством в Nokian Tyres.

1. Теоретические основы лидерства и управления командами

1.1. Сущность и виды лидерства

Понятие «лидер» было обнаружено в английском языке еще в XIII веке, производное от него понятие «лидерство» появилось значительно позже, лишь в начале прошлого века.[\[1\]](#)

Лидерство – это один из типов взаимодействия между людьми, включающего управленческий аспект между последователем и лидером, который основан на максимально эффективном сочетании различных источников власти для данного состояния системы и направлен на побуждение людей к достижению целей организаций, групп или их общей цели.

В словаре Ожегова лидер - глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-либо группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе. [\[2\]](#)

С.А. Багрецов определил лидерство как степень ведущего влияния личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи.[\[3\]](#)

Понятие «лидерство» отличается от понятия «руководство», что представлено в виде рисунка 1.

О. С. Виханский и А. И. Наумов также придерживаются мнения, что лидерство — это не управление, и видят различия между лидером и менеджером по многим позициям. Их основные характеристики находятся в разных измерениях.[\[4\]](#)

Надо отметить, что О. С. Виханским и А. И. Наумовым также высказана мысль о том, что руководство и руководитель — синонимы слов лидерство и лидер, и природу лидерства они рассматривают через управление.[\[5\]](#)

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Рис.1. Отличия менеджера (руководителя) от лидера

Источник: Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — С.478.

Доминантой формирования организационной культуры является стиль управления, каждый из которых, зависит от особенностей эмоционального интеллекта конкретного руководителя. [6]

Конкурентоспособность современных организаций зависит от производства знаний и внедрения инноваций. Организациям необходимы менеджеры-лидеры, способные управлять в условиях развертывания инновационной деятельности.[\[7\]](#)

По мнению З. Фрейда (1856-1939), основным качеством, которое мотивирует человека к лидерскому поведению, является стремление к власти. Он утверждал также, что люди нуждаются в авторитете лидера.[\[8\]](#)

Что касается стиля управления и стиля лидерства, то одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).[\[9\]](#)

Она выделяет три стиля лидерства:

1. Авторитарный стиль лидерства. Этот стиль характеризуется жесткостью отношений субординации, также ему характерно единоначалие и иерархичность власти в организации, строгая дисциплина. Контроль в такой организации является мощным рычагом воздействия и ему присуща ориентация на результат. Психологический климат в коллективе и социально-психологические факторы труда не получают должного внимания.
2. Демократический стиль лидерства опирается на коллегиальность и творчество. Для данного стиля руководства характерно участие подчиненных в решении важных вопросов. Инициативность подчиненных награждается и поощряется. Также большое внимание уделяется психологическим факторам.
3. Либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Представления о лидере и лидерстве в обществе и в коллективах может быть различным.[\[10\]](#)

Стили лидерства могут различаться как на организационном уровне, так и между отдельными руководителями. Кроме того, иногда исследуют лидерство и руководство целых групп работников (например, директора школ), обобщая данные по разным организациям.[\[11\]](#)

Современные теории лидерства демонстрируют, в первую очередь, пристальное внимание к личности лидера в условиях глобализации, возрастающей конкуренции, борьбы за ресурсы и клиентов.[\[12\]](#)

Тем не менее, есть ряд теорий, классифицирующий руководителей не по личностным качествам, а по построению взаимодействия с подчиненными. К таким теориям относится, например, теория Лайкерта. Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный. При таком стиле руководства руководитель не доверяет подчиненным, не привлекает их к решению вопросов и постановке задач. Задачи передаются по иерархии. В виде стимула для управления используется страх наказания, а вознаграждения в такой системе случайны и не носят регулярный характер.
2. Патерналистски-авторитарный. При данном стиле руководства руководитель относится к подчиненным благосклонно и позволяет принимать участие в принятии решений. В данной системе используются и наказания, и поощрения для мотивации сотрудников
3. Консультативный. При консультативном стиле руководства руководитель сам принимает стратегические решения, но оперативные и тактические решения передает или отчасти делегирует принимать подчиненным. Подчиненные вовлекаются в процесс принятия решения. Большую роль играет мотивация персонала и то, что лидерская структура совпадает с формальной, хотя и отчасти.
4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован.

Для различных стилей руководства характерны даже различия в структуре организации. Естественно, что при демократическом стиле управленец привлекает экспертов-сотрудников, позволяет им участвовать в процессе принятия решений. С другой стороны при авторитарном руководстве, структура сводится к иерархии, где руководитель не прислушивается к мнению сотрудников, что повлияет и на качество решение, и на готовность его исполнять.[\[13\]](#)

Стили руководства и лидерства разделяются по схожим характеристикам.[\[14\]](#)

Жесткое противопоставление руководства и лидерства едва ли правомерно, ибо эти понятия очень близки и их различия в основном конвенциональны, зависят от сложившихся традиций в их трактовке, а также от исследовательских подходов.

[\[15\]](#)

Основное отличие тем не менее заключается в акцентах, которые расставляют лидеры и менеджеры: лидеры побуждают людей, а менеджеры регулируют (администрируют) процессы.[\[16\]](#)

Теперь рассмотрим проблему эффективного лидерства и его основные принципы. Можно назвать следующие принципы эффективного лидерства:

- 1) учет психологию человека и грамотно расставлять кадры в ходе работы;
- 2) разработка систему мотивации сотрудников, видеть в них потенциал к развитию и стараться раскрыть его;
- 3) грамотное делегирование части функций своим сотрудникам;
- 4) обеспечение ресурсами необходимыми для работы.[\[17\]](#)

Чтобы обеспечить исполнение все эти принципы и их соблюдение, необходимо в первую очередь ставить лидеров на руководящие позиции, обеспечивать максимальное совпадение формального и неформального лидерства (лидерства и руководства).

Работодатели вынуждены все больше внимания уделять развитию факторов, за счет которых можно привлечь и удержать сотрудников, побудить повышать производительность и эффективность. И командный стиль лидерства - это один из таких факторов. [\[18\]](#) Рассмотрим команду как одну из основных структурных единиц управления организацией.

1.2. Сущность понятия «команда» и методы работы с командой

Необходимыми условиями выживания компании становятся гибкость, адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение производительности труда и умение творчески развиваться.[\[19\]](#)

Командный метод работы является более эффективным в управлении организацией в условиях современной экономики в отличие от жесткого административного управления. Переход к новому методу управления требует перестройки мышления, поведения, способов принятия решений, что является

требованиями рыночной экономики и шансом качественного изменения системы управления предприятием.[\[20\]](#)

В создании оптимального климата существует много факторов, среди которых межличностное понимание, благоприятные взаимоотношения и психологическая совместимость членов команды играют далеко не последнюю роль.[\[21\]](#)

Командное взаимодействие, полагает автор, открывает перед организацией множество новых возможностей при том же наборе ресурсов. Такие факторы, присущие эффективным командам, как отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого вызывают так называемый синергетический эффект. Синергетический эффект означает, что физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.[\[22\]](#)

В «Современном словаре иностранных слов» понятие команда (франц. *commande*) связано со смыслом действие, причем предполагается действие, направленное от одного субъекта к другому и ответное действие, и вторым значением – группа.

Интервенции или методы организационного развития весьма разнообразны по своему содержанию.[\[23\]](#)

Технологии повышения командной эффективности и управления командами различаются по формам работы и содержанию. В настоящее время можно говорить о следующих видах работы с командами.

Тимбилдинг (*team building*) в переводе с английского языка означает построение команды. Сплоченность и эмоциональная взаимосвязь в этом методе является ключевым фактором командной эффективности, а достигается путем выполнения совместных упражнений, с которыми невозможно справиться поодиночке. Это фокусирует внимание членов команды на преимуществах совместной работы.

Тимдесинг (*team design*) – это метод проектирования команды, а не непосредственно тренингов с ее участниками. Эта часть управления командами отвечает за принципы построения командной структуры, распределения ролей между членами команды, описания правил функционирования, порядка работы.

Ретиминг (*reteaming* от английского *reteaming* - переформирование команд) – это технология, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды.

Технология создана в Финляндии, направлена на решение различных обсуждаемых проблем команды и четкое понимание группой возможностей в получение выгоды. Основной принцип ретиминга - это ориентация на решение задач, формирование позитивного мышления в организации в целом, а у руководителей - нацеленности на результат через планирование деятельности компании в формате мозгового штурма. Лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое.

Тимфорсинг - это метод работы с командами, который адаптирует существующие команды под новое руководство. При смене менеджмента организации происходит смена взглядов на цели, ценности организации, принципы работы и управления, видение стратегии.

Команды могут быть формального и неформального типа, как и структуры организации. К формальной относится, например управленческая команда.[\[24\]](#)

Рассмотрим формальные и неформальные структуры в организациях. Формальные группы опираются на руководство и структуру компании, неформальные - на лидерство и неформальные отношения. [\[25\]](#)

Формальные группы - это разновидность групп, которые в организации проявляются как структурные подразделения (отделы, комитеты и т.д.). Формальные группы всегда возглавляет формальный руководитель, существует определенная структура формальной группы, регламент взаимодействия различных позиций внутри группы.

У формальных групп для организации имеется ряд преимуществ. Единые нормы и правила работы оказываются полезными как административные методы воздействия. Быстрое и четкое исполнение обеспечивается формальным контролем правомерного руководства.

Формальная группа образовывается с рациональных позиций, в ее основе лежит принцип целесообразности: цели компании выражаются через задачи, которые выполняются различными подразделениями. В такой группе предусмотрены только формальные связи, а личностные отношения подчинены служебным целям.

Неформальная коммуникация «завязана» на личных, нерегламентированных, порой доверительных, отношениях, которые в целом способствуют удовлетворению потребностей людей в общении.[\[26\]](#)

Как указывает С.С. Андрейкин, изучение неформальных коммуникаций связано с «новым этапом в изучении коммуникаций -школой человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Д. МакГрегор и др.)».[27]

Неформальные группы формируются в организациях из-за неполноты взаимодействий в формальных группах. В то время как неформальные группы удовлетворяют потребности индивидов в общении и участии, формальные группы на это неспособны. Кроме того, в рабочем процессе могут возникнуть непредвиденные ситуации, которые не могут подвергаться регламентации.

Создание неформальных групп происходит не с помощью решений руководства, а спонтанно, самими членами организации. Взаимные симпатии и отношения членов организации объединяют их в группы. [28]

Этот процесс можно выразить следующим образом (рисунок 7).

Таким образом, на рисунке продемонстрирована спонтанность образования неформальных организаций на основе существующих формальных структуры (команд, рабочих групп, комитетов и т.д.).

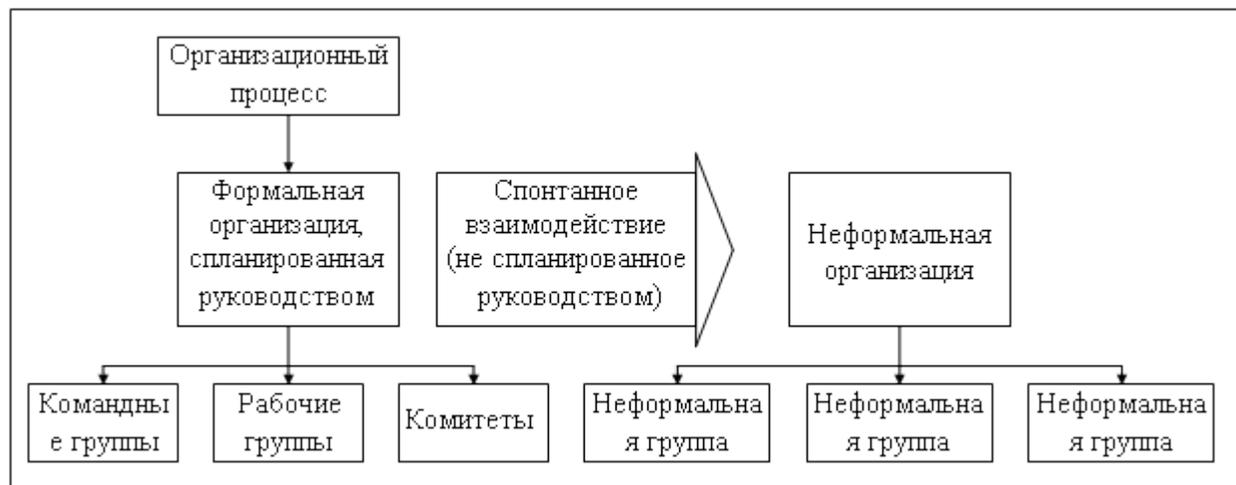


Рис.2. Формальные и неформальные организации

Неформальные группы имеют собственную культуру и правила, нормы поведения. Люди, входящие в такие группы, знакомы друг с другом. В неформальных группах формируются собственные лидеры, которые могут проявляться явно или существовать латентно. Так как этот вид групп оказывает существенное влияние на трудовую деятельность, то корпоративная культура должна включать такое взаимодействие. [29]

Сочетание формальных и неформальных групп показывает какую позицию занимают лидеры в структуре, есть ли в компании должности, позволяющие реализовывать их лидерские качества.

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.[\[30\]](#)

Таким образом, лидерство - это один из типов взаимодействия между людьми, а также степень влияние одного члена группы или команды на других. Лидерство проявляется в организациях отдельно от руководства. Оптимальным является назначение лидера на пост руководителя, однако такое положение не всегда допустимо.

Рассмотрены стили лидерства, которые может применять управленец в своей деятельности, они отличаются по степени взаимодействия с подчиненными и его характеру.

2. Анализ лидерства и управления командами в Nokian Tyres

2.1. Общая характеристика Nokian Tyres

Основной целью деятельности предприятия является извлечение прибыли и использование её в интересах акционеров, а также насыщения рынка товарами и услугами.

Основным видом услуг является производство зимних и летних шин для легковых автомобилей и городских внедорожников, коммерческого и грузового транспорта, а также индустриальной техники.[\[31\]](#)

Компания является собственником шинных центров Vianor торговые представительства которых открыты в Финляндии, Швеции, Норвегии, Германии, Швейцарии, России, Украине, Казахстане, Чехии и США. В других странах работают независимые импортеры. Фирменная сеть шинных центров Vianor на конец I полугодия 2017 года состоит из 1260 шинных центров в 27 странах мира, из которых 1 074 работают по франчайзингу и 183 являются собственными шинными центрами концерна.

Завод Nokian Tyres выпускает зимние и летние шины для легковых автомобилей и городских внедорожников, коммерческого и грузового транспорта, а также индустриальной техники. Ассортиментная линейка шин очень велика, по итогам 2017 года самыми популярными были выбраны: Nokian Nordman 5, Nokian Hakkapeliitta R, Nokian Hakkapeliitta 7 и Nokian Hakkapeliitta 8.[\[32\]](#)

Рассмотрим основные финансовые показатели по итогам 2017 года (таблица 1).

Таблица 1

Основные финансовые показатели Nokian Tyres в млн. евро

	2017 [33]	2016 [34]	% разницы
Сумма продаж	1360	1389	-2,1
Операционная прибыль	296	309	-4,1
Прибыль до налогообложения	274	261	5
Прибыль после налогообложения	241	208	15,5
Прибыль на акцию (в евро)	1,8	1,56	15,1

Определим динамику основных показателей, а именно прибыль после налогообложения, прибыль от основного вида деятельности.

В 2017 году концерн Nokian Tyres зафиксировал чистые продажи на уровне 1 360,1 млн. евро (1 389,1 млн. евро в 2016 году), снижение составило 2,1% по сравнению с предыдущим годом. Можно отметить, что на фоне падения прибыли от основного вида деятельности и объемов продаж по основному виду деятельности, отмечается рост прибыли компании, что говорит о дифференциации доходов компании.

Рассмотрим структуру производства Nokian Tyres (рисунок 5).

В рамках каждого цеха существуют смены. Работники, принадлежащие к сменам, занимаются непосредственным производством продукции. Каждый цех имеет собственную структуру, а также собственное местоположение (здание или его часть). Управление в рамках цеха проводится руководителем по развитию и начальником цеха, при этом их функции по управлению пересекаются. Начальник цеха управляет непосредственно производственным процессом, отвечает за исправность и функционирование оборудования.

Начальник производства

Начальник цеха №1

Руководитель по развитию цеха №1

Группа планирования производства

Начальник цеха №2

Операторы

Руководитель по развитию цеха №2

Начальник цеха №3

Начальники смен

Руководитель по развитию цеха №3

Начальник цеха №4

Транспортировщики

Руководитель по развитию цеха №4

Начальник цеха №5

Руководитель по развитию цеха №5

Склад выдачи спецодежды

Технологические тренеры цехов

Рис.3. Структура производства Nokian Tyres

Руководитель по развитию цеха занимается внедрением инноваций по управлению производственным процессом в рамках своего цеха. Наличие руководителей по развитию для каждого цеха связано в первую очередь с тем, что различные цеха по-разному организуют производственный процесс и реализуют различное оборудование. Это связано с различными этапами производства.

Рассмотрим подробные показатели производства за 2017 год (таблица 2).

Таблица 2

Показатели производства в Nokian Tyres за 2017 год[\[35\]](#)

Наименование показателя	ед. измерения	значение показателя
1. Производственные мощности	т/год	500000
2. Производительность труда	т/чел.-год	2659,57
3. Среднемесячная зарплата плата 1 работающего	руб.	9844,26
4. Оборотные фонды	тыс. руб.	867432
5. Основные фонды	тыс. руб.	22708,18

6. Полная себестоимость единицы продукции	руб./ед.	625,02
7. Фондоотдача	руб./руб.	22
8. Выручка от реализации	тыс. руб.	361750
9. Чистая прибыль	тыс. руб.	37051,63
10. Рентабельность производства	%	39,67
11. Рентабельность продукции	%	11,9

Процесс производства строится следующим образом.

Завод Nokian Tyres самое крупное шинное производство в России и занимает второе место в Европе по выпуску продукции. В год завод выпускает 15 -16 мил. покрышек.

Процесс производства шин на заводе NokianTyres делится на пять этапов:

- Изготовление резиновых смесей.
- Производство компонентов.
- Процесс сборки шины.
- Процесс вулканизации шины.
- Контроль качества.

Именно с этим связано деление всех функций по управлению цехами.

2.2. Анализ системы лидерства и управления командами в Nokian Tyres

Для определения стиля руководства в Nokian Tyres был проведен тест на «Определение стиля руководителя с помощью самооценки» (Фетискин Н.П., Козлов

В.В., Мануйлов Г.М.). Так как это тест на самоопределения стиля управления, то опрос проводился среди супервайзеров и менеджеров.

В ходе работы было опрошено 80 супервайзеров (начальники смен) организации.

Для анкетирования были предоставлены 60 утверждений из теста, ответы на которые разделялись по бинарной системе (да-нет). Таким образом, с каждым утверждением сотрудник-управленец мог согласиться или нет.

Среди супервайзеров варианты ответа разделились следующим образом (таблица 3).

Таблица 3

Результаты теста на стиль управления супервайзеров

Авторитарный Либеральный Демократический			
минимальный	7	29	24
средний	12	25	23
высокий	41	6	13

Таким образом, основным представленным стилем управления у супервайзеров является авторитарный, а наименее представленным – либеральный.

На рисунке 4 отражены результаты опроса по определению стиля управления в графической форме.

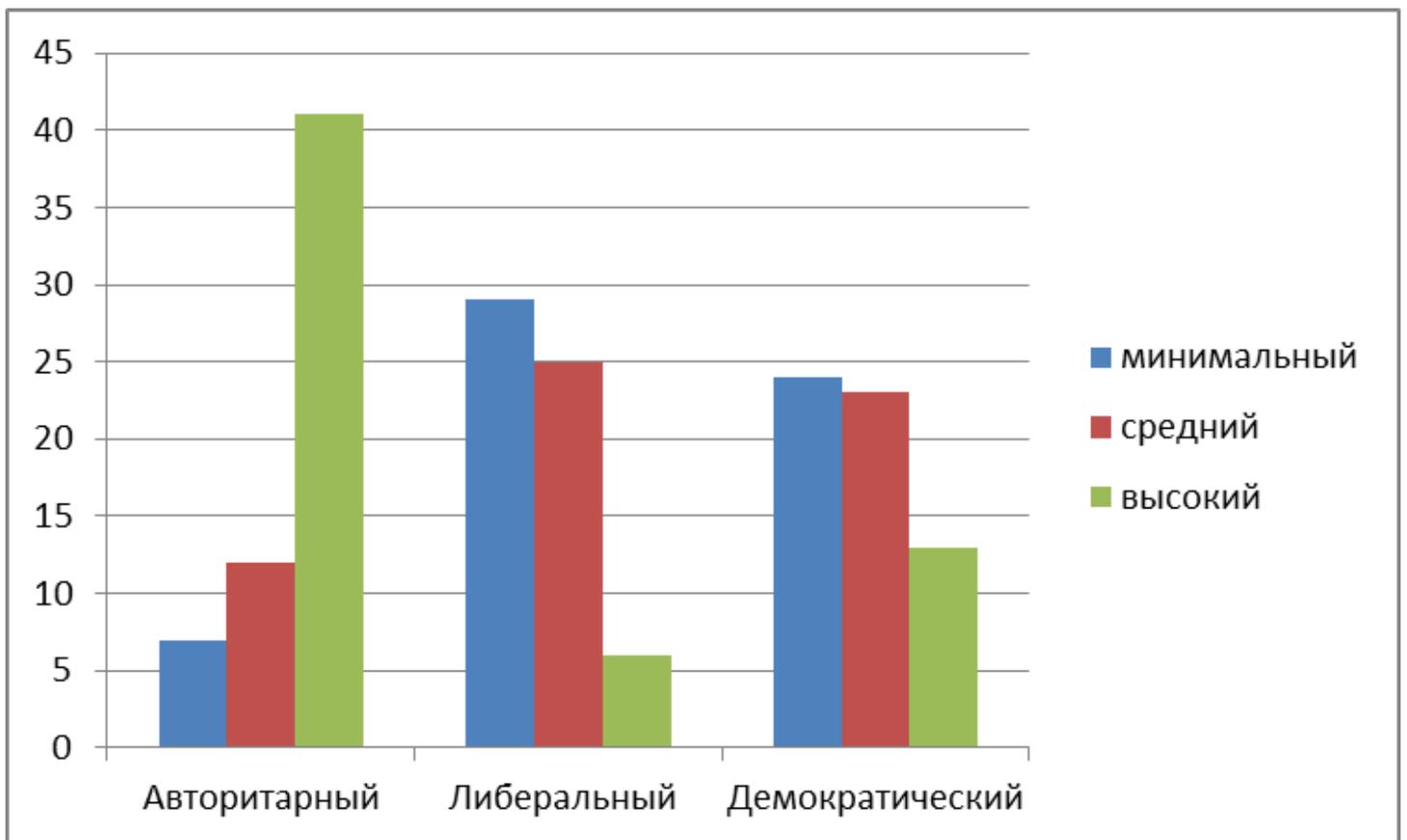


Рис.4. Результаты теста на стиль управления супервайзеров

Большинство супервайзеров, более двух третей опрошенных, склоняется к авторитарному стилю руководства.

Авторитарный стиль предполагает ориентацию руководителя на принцип единоначалия, исключающий возможность разделения властных полномочий внутри конкретного трудового коллектива, т.е. добровольного делегирования подчиненным части управленческих функций. [36]

Это как раз и влияет на линейных исполнителей, обуславливает их недовольство степенью свободы в принятии решений и субординационными связями с руководителями.

С другой стороны, это обеспечивает единоначалие и согласованность деятельности коллектива.

В Nokian Tyres управление командами применяется в отделе планирования производства, а также на уровне высшего менеджмента компании. На производстве (в цехах) управление командами не требуется, так как, несмотря на посменную работу, персонал отвечает за свои участки работы.

При этом существуют также команды в исследовательском отделе, чья главная задача – разработка инновационных методов производства шин.

Команды в Nokian Tyres можно, таким образом, подразделить на управленческие команды в высшем руководстве, команды разработчиков инноваций и команды планирования производства, привязанные к конкретным заводам.

Команда планирования производства функционирует как отдел на постоянной основе. В высшем менеджменте команды создаются для решения определенных задач (под проекты). Аналогично и команда разработчиков функционирует привязано к конкретным целям и срокам. Таким образом, существующие команды преимущественно проектного типа.

По мнению современного исследователя управления проектами Гостевой для эффективной работы команды проекта необходимы следующие условия:

- постоянная концентрация (фокус) внимания руководства на формально зафиксированных целях проекта. Этот принцип выполняется в случае с управленческими командами, например, при рассмотренной ранее смене техники на производстве. Задачей, стоявшей перед управленцами, была не только полная замена устаревшего оборудования, но и максимально быстрое обучение заводских инженеров работе и настройке новых систем. Так как данная задача ставилась на уровне фирмы, то руководство было задействовано и обращало на эти задачи непосредственное внимание;

с другой стороны, в случае с исследовательской командой, поставленная задача стоит недостаточно четко. Нельзя просто дать поручение команде проекта, руководство должно сопровождать проект и проконтролировать его результат. Разумеется, в области исследований результат не всегда предсказуем и стабилен, однако инновации, производимые отделом должны быть непосредственно связаны с оптимизацией производства. На данный момент, для группы специалистов не предназначено командных поощрений или иных методов работы;

- обеспечение организационной обособленности команды проекта. Это требование не было выполнено в полной мере. Единственно обособленной командой является команда планирования производства при заводах, однако проектные команды при реализации своих полномочий также нуждаются в организационной обособленности;

- автономность команды (независимость от штатной структуры предприятия) в принятии оперативных управленческих решений. Это требование было выполнено. Благодаря участию руководства, никаких особых управленческих барьеров для команд не стояло;
- высокий уровень доверия к квалификации специалистов, работающих в команде;
- наличие и поддержание реальной мотивации команды к достижению целей; прямая зависимость размера стимулирующих выплат от полученных результатов проекта;
- наличие измеряемых и понятных показателей оценки работы команды как единой организационной структуры;
- обеспечение объективной оценки показателей целевой эффективности проекта.

Большинство команд на предприятии Nokian Tyres недостаточно эффективны. Одной из причин сложившейся ситуации являются неправильные решения, принимаемые менеджерами проекта, в частности неправильные решения, принимаемые на этапе исполнения проекта. [\[37\]](#)

Так, например, в Исследовательском отделе недостаточно организована коммуникация между участниками, за счет чего замедляется разработка инноваций в фирме.

Nokian Tyres использует тренинги для формирования команд: в команде планирования производства, в командах менеджеров по проектам, в команде Исследовательского отдела.

Период существования команды проекта (команды менеджеров и исследовательского отдела) ограничен и у нее есть свой жизненный цикл. С другой стороны, команда планирования производства функционирует вместе с заводом на постоянной основе. Рассмотрим, какие именно методы применяла компания Nokian Tyres на разных этапах работы команд.

1. Образование (forming) - члены команды объединяются со стремлением к сотрудничеству. Руководство Nokian Tyres применяло тренинги, целью которых является выработка умений совместной работы, принятия совместных решений, построение командной стратегии в рамках действий в критических условиях, отработка методов разрешения конфликтных ситуаций, зарождение и развитие у членов команды уверенности в собственной ценности для

команды.

Однако применение данных видов тренинга существовало только для команд руководителей. Для данных сотрудников проводились тренинги тимбилдинга, однако прямой эффект от этих тренингов не оценивался. Целью было свести к минимуму возможные конфликты влиятельных представителей различных отделов.

1. Интенсивное формирование (storming) - после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам. На данном этапе тренинги или любые другие действия по управлению командами не проводились, решения конфликтных ситуаций оставалось на усмотрение членов команды.
2. Нормализация деятельности (normalizing) - члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа. Этот этап функционирования команды не всегда наступал в организации из-за значительных конфликтов, особенно на базе отдела исследований.
3. Исполнение планов по выполнению проекта (performing) - после того, как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется, и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления. В данном случае, работа с командами со стороны руководства заключалась в следующих действиях:

- систематичный созыв сотрудников в рамках собраний, сборов с целью постоянного информирования о ситуации внутри компании;

- стимулирование выработки идей-инноваций, способных дать толчок к выходу компании из кризиса;

1. Трансформация команды или ее расформирование (transforming) - завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует решения вопроса о будущей работе ее членов.

Расформирование команд происходит среди управленческих команд (после завершения проекта) и в исследовательском отделе (после внедрения разработки). При этом, например, на базе исследовательского отдела, где проекты реализуются

постоянно, члены команды часто начинают работать снова над новыми инновационными проектами.

Использование тренингов в компании Nokian Tyres таким образом ограничилось применением тимбилдинг-технологий к управленческим командам по реализации того или иного проекта. Одни из последних крупных проектов, реализованных командами из высшего менеджмента Nokian Tyres включают: обновление производственных фондов Nokian Tyres, повышение лояльности сотрудников, внедрение системы Just-in-time при планировании производства, разработка стратегии Nokian Tyres, направленной на диверсификацию продукции.

Таким образом, основным видом деятельности Nokian Tyres является производство зимних и летних шин для легковых автомобилей и городских внедорожников, коммерческого и грузового транспорта, а также индустриальной техники. Определен стиль руководства в Nokian Tyres как авторитарный на уровне управления сменами. Авторитарный стиль предполагает ориентацию руководителя на принцип единоначалия. Это влияет на линейных исполнителей, обуславливает их недовольство степенью свободы в принятии решений и субординационными связями с руководителями.

В Nokian Tyres управление командами применяется в отделе планирования производства, а также на уровне высшего менеджмента компании.

Существует недостаток лидерских качеств у руководителей цехов и смен Nokian Tyres, что обуславливает пониженную эффективность деятельности. Работа по управлению командами на производстве не осуществляется, что, с одной стороны, обосновано индивидуальными участками работы, распределенными по сотрудникам, а с другой стороны не обеспечивает эффективную групповую работу.

3. Предложения по совершенствованию лидерства и управления командами в Nokian Tyres

3.1. Оптимизация типа лидерства в Nokian Tyres

Предлагается ввести обязательный список компетенций для продвижения на руководящие должности в компании.

- Изменения: умение бросить вызов, лидерство во имя перемен, управление изменениями / стратегическое мышление.
- Коммуникации: взаимодействие, обслуживание и связь с клиентами, умение внимательно выслушать и решить вопрос.
- Корпоративный фокус: коллективная ответственность, общая корпоративная точка зрения, создание «обучающейся организации», оценка и улучшение организационной производительности, организационное сознание, организационная эффективность.
- Ориентированность на клиента: обязательства по качеству обслуживания клиентов, услуги, ориентированные на клиента, концентрация на клиенте и услугах.
- Принятие решений: анализ и решение проблем, принятие решений, выявление и решение проблем, рассудительность.
- Равенство и разнообразие: равные возможности, лидерство в создании равенства, справедливое управление, ценность разнообразия. [\[38\]](#)
- Ориентированность на результат: значимые достижения, нацеленность на результат, управление, нацеленное на достижение результатов. [\[39\]](#)
- Воздействие и влияние: решительность действий, воздействие и влияние, навыки межличностного общения, создание команды, убедительность.
- Управление информацией: сбор и использование информации, получение объективной информации, предоставление четкой информации, управление коммуникациями, поиск необходимой информации. [\[40\]](#)
- Честность: этичность, прямолинейность.
- Умение вести за собой людей: оценка и представление людей, способствование развитию других, дисциплина и консультирование, делегирование полномочий, лидерство, управление людьми, руководство, понимание других, повышение квалификации персонала, обучение и тренировка, понимание ценности людей.
- Партнерство: общественная деятельность, сотрудничество, объединение труда, сети и влияние, работа в партнерстве. [\[41\]](#)
- Управления персоналом и стимуляция: решимость, самоуправление, мотивация и стимуляция, личная эффективность, самоменеджмент, планирование и составление графиков работы, постановка целей и стандартов, управление временем. [\[42\]](#)
- Политическая сознательность: демократические приоритеты, политическая и организационная информированность, компетентность при работе в сложившейся политической среде.

- Улучшение услуг: постоянное совершенствование услуг, достижение личностного совершенства.
- Стратегическая направленность: разработка стратегии, управление изменениями / стратегическое мышление, стратегическое поведение, дальновидность.
- Построение команд.

3.2. Мероприятия по совершенствованию работы по командообразованию в Nokian Tyres

В зависимости от этапа деятельности команды необходимо проводить различную работу с командой, включая тренинги.

На стадии образования команды ведется работа по планированию деятельности команды. Желательно, чтобы эта фаза проводилась одновременно с планированием проекта в целом. По сути, это определение необходимых трудовых затрат и количества персонала. Происходит подбор персонала и его формальное объединение.

На данной стадии необходимо применять team design технологию. Тренинги должны быть направлены на выявление наиболее продуктивной структуры будущей команды. Особенно это важно в исследовательском отделе, где субординация в командах по проектам слабо связана с субординационными связями в отделе.

При работе команды проекта в линейно-функциональной структуре возникает проблема несоответствия рангов руководителя и участников проекта. В случае малых проектов часто наиболее оправдан выбор специалиста, непосредственно работающего в повседневной деятельности с проблемами, близкими к задачам проекта. [\[43\]](#)

С квалификацией команды проекта в случае исследовательского отдела и управленческих команд связаны следующие риски:

- недостаточный уровень квалификации персонала Nokian Tyres;
- не соответствие знаний и умений классификационным особенностям проекта - увеличение времени при принятии решений;

- увеличение затрат при обучении персонала Nokian Tyres;
- увеличение бюджета проекта и сроков его реализации
- отсутствие опыта работы в соответствующих проектах;
- относительно малое количество выполненных ранее проектов, работ в данной области.[\[44\]](#)

При поиске и подборе персонала необходимо помнить, что в первую очередь нужны люди, готовые трудиться, так же персонал проекта должен иметь определенный уровень подготовки.[\[45\]](#)

На стадии интенсивного формирования начинается совместная работа. Для эффективной организации работы команды на этой стадии необходимы:

- 1) четкое распределение ролей и обязанностей;
- 2) осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;
- 3) учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов;
- 4) внимание менеджеров и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

В основе совместной работы должны лежать:

1. общая цель работы группы Nokian Tyres;
2. социальная, психологическая совместимость всех участников группы;
3. особый круг прав и обязанностей у каждого субъекта группы.[\[46\]](#)

Необходимо формировать на тренингах готовность к невербальному деловому общению - это тренировать коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.[\[47\]](#)

При нормализации деятельности члены команды вырабатывают свою командную культуру. По сути это совокупность неформальных регламентов, определяющих взаимодействие и роли участников. Необходимо уделить внимание соответствию

этой культуры целям проекта. В проведении тренингов на данном этапе обычно нет необходимости. В случае с командами Nokia Tyres нужно учитывать ряд аспектов.

1. При назначении работ для каждого члена команды на протяжении всего проекта уровень психофизической нагрузки должен не превышать порога профессионального выгорания сотрудников.
2. Выбор методов контроля должен учитывать волевые качества членов команды, уровень самоорганизации, специфику делегированных задач и ситуации в проекте, чтобы обеспечить оптимальный уровень активности членов команды при решении каждой их задачи в проекте.
3. При формировании системы мотивации членов команды должен оптимально использоваться мотивационный потенциал проекта.[\[48\]](#) Мотивационное воздействие руководителя должно быть направлено на наиболее актуализированные потребности каждого из членов команды. Должен обеспечиваться целевой характер мотивации, поддерживающий баланс субъективной сложности заданий и силы мотивационного воздействия.

На последней стадии жизненного цикла команды проект завершается. В зависимости от результатов деятельности команды и ее участников, а также от характера проекта, команда может быть распущена окончательно или приглашена для работы над следующими проектами с изменениями или даже в полном составе.

В Nokia Tyres существует преемственность команд в исследовательском отделе, что необходимо учитывать. Руководство должно стремиться сохранить командные отношения и после завершения отдельного проекта. В исследовательском отделе Nokia Tyres работа над новым проектом для сотрудника часто начинается еще до формального завершения предыдущего.

В Nokia Tyres на работу с командами негативно влияют следующие факторы, которые не решаются путем тренинга.

- 1) непонимание членами команды конечного результата своих действий;
- 2) отсутствие командных метрик выполнения задач (план отдела);
- 3) существенное отличие мотивационных частей членов команды между собой;
- 4) невыполнимость поставленных перед командой задач.[\[49\]](#)

Данные факторы присутствуют в исследовательском отделе во всей сумме, для управленческих команд верны факторы 2 и 3, а в постоянно функционирующей команде планирования производства существует только фактор 3.

Чтобы тренинги по командообразованию приносили соответствующие результаты необходимо, таким образом, устранить влияние данных факторов на команды в Nokian Tyres. Имеющаяся система денежной мотивации привязана исключительно к «приближенности» сотрудников к руководству, что служит тормозящим фактором для вновь пришедших сотрудников.

Пересмотр системы мотивации с учетом командной динамики может помочь в командообразовательной работе фирмы.[\[50\]](#)

Со стороны Nokian Tyres как заказчика основные моменты заключаются в том, что формат тренинга следует использовать в парадигме обучения 70-20-10, где 70% - обучение сотрудника непосредственно на рабочем месте, 20% - работа с наставником, ментором, коучинг, консультирование с экспертами, 10% - практика краткосрочного обучения (тренинги и мастер-классы). Если заказчик сводит весь процесс обучения к третьему шагу, то, как понятно, эффективность от такого обучения будет минимальной. Обучение должно быть системным.[\[51\]](#)

Таким образом, рекомендуется Nokian Tyres больше внимания уделять не непосредственно тренингам, а иной обучающей работе. Так, коучинг в компании, побуждает формирование команд и неформальных групп.

Что касается самой системы тренинга, то в Nokian Tyres должны присутствовать следующие цели тренинговой работы с командами:

1. Формирование оперативных команд — работа в ограниченном времени отобранного состава исполнителей на достижение поставленных целей.
2. Сплочение топ-менеджеров с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей предприятия в целом.
3. Сплочение сотрудников внутри подразделения (отдела) с целью более эффективной организации управления подчиненными и повышения работоспособности подразделения в системе всего предприятия.
4. Сплочение среднего менеджмента с целью ускорения прохождения информационных потоков, улучшения психологического климата и соотнесения

собственных целей и общими целями предприятия.

Таким образом, предложено ввести обязательный список компетенций для продвижения на руководящие должности в компании. Это обеспечит заметное изменение в положительную сторону совпадения формальной и неформальной структуры, так как данные компетенции обуславливают лидерскую составляющую члена группы. Наличие таких характеристик у руководителя смены или цеха положительно скажется на уровне лидерства и желании сотрудников исполнять свои прямые обязанности.

Учитывая авторитарный стиль руководства, обуславливающий значительное вмешательство начальников в рабочий процесс, это необходимая мера для обеспечения жизнеспособности текущего стиля управления.

В рамках работы по командообразованию рекомендуется тренинговая система и введение командных показателей результативности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерство - это один из типов взаимодействия между людьми, а также степень влияние одного члена группы или команды на других. Лидерство проявляется в организациях отдельно от руководства. Оптимальным является назначение лидера на пост руководителя, однако такое положение не всегда допустимо.

Рассмотрены стили лидерства, которые может применять управленец в своей деятельности, они отличаются по степени взаимодействия с подчиненными и его характеру.

Основным видом деятельности Nokian Tyres является производство зимних и летних шин для легковых автомобилей и городских внедорожников, коммерческого и грузового транспорта, а также индустриальной техники. Определен стиль руководства в Nokian Tyres как авторитарный на уровне управления сменами. Авторитарный стиль предполагает ориентацию руководителя на принцип единоначалия. Это влияет на линейных исполнителей, обуславливает их недовольство степенью свободы в принятии решений и субординационными связями с руководителями.

В Nokian Tyres управление командами применяется в отделе планирования производства, а также на уровне высшего менеджмента компании.

Существует недостаток лидерских качеств у руководителей цехов и смен Nokian Tyres, что обуславливает пониженную эффективность деятельности. Работа по управлению командами на производстве не осуществляется, что, с одной стороны, обосновано индивидуальными участками работы, распределенными по сотрудникам, а с другой стороны не обеспечивает эффективную групповую работу.

Предложено ввести обязательный список компетенций для продвижения на руководящие должности в компании. Это обеспечит заметное изменение в положительную сторону совпадения формальной и неформальной структуры, так как данные компетенции обуславливают лидерскую составляющую члена группы. Наличие таких характеристик у руководителя смены или цеха положительно скажется на уровне лидерства и желании сотрудников исполнять свои прямые обязанности.

Учитывая авторитарный стиль руководства, обуславливающий значительное вмешательство начальников в рабочий процесс, это необходимая мера для обеспечения жизнеспособности текущего стиля управления.

В рамках работы по командообразованию рекомендуется тренинговая система и введение командных показателей результативности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - Издательство: Университет «Университет», 2017.
2. Алексеева Надежда Ивановна Разрешение межличностных конфликтов в спортивной команде // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razreshenie-mezhlichnostnyh-konfliktov-v-sportivnoy-komande> (дата обращения: 26.04.2018)
3. Алябина Елена Владимировна, Зверев Дмитрий Антонович Формирование команд в контексте организационного развития инновационных компаний // ИСОМ. 2015. №2. С.97-101
4. Андрейкин, С. С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении : дис. ... канд. филос. наук : 22.00.08 / С. С.

- Андрейкин. - М., 2008. - 159 с.
5. Будыльский Александр Викторович, Квятковская Ирина Юрьевна Управление командой разработчиков на этапе исполнения IT-проекта с использованием метода критической цепи // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика . 2014. №3 С.85-92.
 6. Васина Вероника Викторовна Тренинг в аспекте фасилитации социального взаимодействия работников образования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. №2 (19). С.94-102
 7. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Ви-ханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с.
 8. Глухов Пётр Сергеевич Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-liderstva-v-innovatsionnoy-deyatelnosti-fenomenologiya-i-empiricheskie-issledovaniya> (дата обращения: 25.04.2018).
 9. Жабин Александр Петрович, Филиппов Николай Алексеевич Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №5 (30). С.43
 10. Информация для инвесторов // <https://www.nokiantyres.com/company/investors/>
 11. Картушина Елена Никифоровна Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-potrebnost-v-sovremennom-protssesse-upravleniya-personalom> (дата обращения: 24.04.2018).
 12. Каспржак Анатолий Георгиевич, Бысик Надежда Викторовна Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-direktora-rossiyskih-shkol-prinimayut-resheniya> (дата обращения: 25.04.2018).
 13. Клейменова А. Е. Концептуальное обоснование понятия лидерство // Аналитика культурологии. 2014. №29 С.34-39.
 14. Ковтун Галина Владимировна Команда как форма взаимодействия в различных сферах деятельности // Теория и практика общественного развития. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komanda-kak-forma-vzaimodeystviya-v-razlichnyh-sferah-deyatelnosti> (дата обращения: 25.04.2018).
 15. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 350 с.

16. Конев Иван Викторович, Федосюк Ян Владимирович Технологизация формирования управленческой команды // Научный результат. Серия «Социология и управление». 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologizatsiya-formirovaniya-upravlencheskoy-komandy> (дата обращения: 26.04.2018).
17. Копылова Е. Н. Применение комплексной оценки деятельности государственных служащих при отборе в управленческую команду // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kompleksnoy-otsenki-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-pri-otbore-v-upravlencheskuyu-komandu> (дата обращения: 23.04.2018).
18. Крылова Татьяна Александровна Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. 2015. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teoriy-liderstva-v-ekonomicheskoy-nauke> (дата обращения: 22.04.2018).
19. Лапшин В. Ю., Лапшина И. М. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России // Социальноэкономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 4. С. 90-97.
20. Марковская Ирина Михайловна Лидерство: командный подход // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2008. №31 (131). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-komandnyy-podhod> (дата обращения: 22.04.2018).
21. Мижит-Оол О. Р., Суворова И. А., Семенова Н. К. Исследование фундаментальных принципов эффективного лидера // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 855-857.
22. О компании: Официальный сайт Nokian Tyres // <https://www.nokiantyres.kz/o-nokian-tyres/o-nas/>
23. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка, — М.: Азбуковник, 1999, стр. 73
24. Отчет о прибыли и убытках Nokian Tyres за 2016 год // <https://www.nokiantyres.kz>
25. Отчет о прибыли и убытках Nokian Tyres за 2017 год // <https://www.nokiantyres.kz>
26. Официальный сайт Nokian Tyres // <https://www.nokiantyres.kz/o-nokian-tyres/kontakty/>
27. Павлова Анна Петровна Организационная культура и лидерство // Вестник АГТУ. 2008. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-i>

- liderstvo (дата обращения: 24.04.2018).
28. Почебут Людмила Георгиевна, Газогареева Елена Николаевна Социальные представления о лидерстве // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-predstavleniya-o-liderstve> (дата обращения: 23.04.2018).
 29. Почебут Людмила Георгиевна, Газогареева Елена Николаевна Социальные представления о неформальном лидерстве в организации // Организационная психология. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-predstavleniya-o-neformalnom-liderstve-v-organizatsii> (дата обращения: 26.04.2018).
 30. Пугачев, В.П. Руководство персоналом /В.П. Пугачев. - М.: Аспект пресс, 2006. - 278 с.
 31. Сергеев А. А., Макарова Л. С., Одинцова Л. А. Исследование чувства юмора как элемента неформальной коммуникации // Вестник ВолГУ. Серия 11. Естественные науки. 2012. №2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-chuvstva-yumora-kak-elementa-neformalnoy-kommunikatsii> (дата обращения: 21.04.2018).
 32. Сидоренко А.В., Марченко Е.М. Задачи управления персоналом при разработке и реализации проекта // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития . 2016. №27 С.99-102.
 33. Тайкова Л. В. Проблема лидерства и руководства: теоретический аспект // Вестник НовГУ. 2013. №74 С.67-69.
 34. Титов Алексей Алексеевич Управление малыми проектами на предприятиях с иерархической организационной структурой // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент . 2012. №30 С.131-135.
 35. Федосюк Ян Владимирович Деструктивные факторы управленческой команды и пути их обхода // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №8. С.98-100
 36. Федосюк Ян Владимирович Факторы, влияющие на эффективность тренинга и способы оценки результативности его проведения // ИСОМ. 2015. №6-1. С.427-429
 37. Харитонов Ю. Н., Елгина Е. В. Идентифицированные риски при выборе команды проекта // ВЕЖПТ . 2013. №2 (63) С.39-41.
 38. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: ПИТЕР, 2007. - 336 с. (57)
 39. Шкурко Ольга Васильевна Соотношение понятий «Лидерство» и «Руководство»: современный взгляд на проблему // ОНВ. 2011. №1 (95) С.100-

103.

40. Эльмурзаева Раиса Ахмедовна Практические аспекты развития лидерства в организации // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика . 2012. №3. С.33-35.
1. Клейменова А. Е. Концептуальное обоснование понятия лидерство // Аналитика культурологии. 2014. №29 С.34-39. [↑](#)
 2. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка, — М.: Азбуковник, 1999, стр. 73 [↑](#)
 3. Тайкова Л. В. Проблема лидерства и руководства: теоретический аспект // Вестник НовГУ. 2013. №74 С.67-69. [↑](#)
 4. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Ви-ханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. С.478 [↑](#)
 5. Шкурко Ольга Васильевна Соотношение понятий «Лидерство» и «Руководство»: современный взгляд на проблему // ОНВ. 2011. №1 (95) С.100-103. [↑](#)
 6. Эльмурзаева Раиса Ахмедовна Практические аспекты развития лидерства в организации // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика . 2012. №3. С.33-35. [↑](#)
 7. Глухов Пётр Сергеевич Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-liderstva-v-innovatsionnoy-deyatelnosti-fenomenologiya-i-empiricheskie-issledovaniya> (дата обращения: 25.04.2018). [↑](#)
 8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: ПИТЕР, 2007. - 336 с. (57) [↑](#)
 9. Павлова Анна Петровна Организационная культура и лидерство // Вестник АГТУ. 2008. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-i-liderstvo> (дата обращения: 24.04.2018). [↑](#)

10. Почебут Людмила Георгиевна, Газогареева Елена Николаевна Социальные представления о лидерстве // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-predstavleniya-o-liderstve> (дата обращения: 23.04.2018). [↑](#)
11. Каспржак Анатолий Георгиевич, Бысик Надежда Викторовна Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-direktora-rossiyskih-shkol-prinimayut-resheniya> (дата обращения: 25.04.2018). [↑](#)
12. Крылова Татьяна Александровна Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. 2015. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teoriy-liderstva-v-ekonomicheskoy-nauke> (дата обращения: 22.04.2018). [↑](#)
13. Почебут Людмила Георгиевна, Газогареева Елена Николаевна Социальные представления о неформальном лидерстве в организации // Организационная психология. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-predstavleniya-o-neformalnom-liderstve-v-organizatsii> (дата обращения: 26.04.2018). [↑](#)
14. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. С.478 [↑](#)
15. Пугачев, В.П. Руководство персоналом /В.П. Пугачев. - М.: Аспект пресс, 2006. - 278 с. [↑](#)
16. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 350 с. [↑](#)
17. Мижит-Оол О. Р., Суворова И. А., Семенова Н. К. Исследование фундаментальных принципов эффективного лидера // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 855-857. [↑](#)

18. Марковская Ирина Михайловна Лидерство: командный подход // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2008. №31 (131). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-komandnyu-podhod> (дата обращения: 22.04.2018). [↑](#)
19. Лапшин В. Ю., Лапшина И. М. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России // Социальноэкономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 4. С. 90-97. [↑](#)
20. Картушина Елена Никифоровна Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-potrebnost-v-sovremennom-protssesse-upravleniya-personalom> (дата обращения: 24.04.2018). [↑](#)
21. Алексеева Надежда Ивановна Разрешение межличностных конфликтов в спортивной команде // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razreshenie-mezhlichnostnyh-konfliktov-v-sportivnoy-komande> (дата обращения: 26.04.2018) [↑](#)
22. Ковтун Галина Владимировна Команда как форма взаимодействия в различных сферах деятельности // Теория и практика общественного развития. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komanda-kak-forma-vzaimodeystviya-v-razlichnyh-sferah-deyatelnosti> (дата обращения: 25.04.2018). [↑](#)
23. Алябина Елена Владимировна, Зверев Дмитрий Антонович Формирование команд в контексте организационного развития инновационных компаний // ИСОМ. 2015. №2. С.97-101 [↑](#)
24. Копылова Е. Н. Применение комплексной оценки деятельности государственных служащих при отборе в управленческую команду // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kompleksnoy-otsenki>

deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-pri-otbore-v-upravlencheskuyu-komandu (дата обращения: 23.04.2018). [↑](#)

25. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 350 с. [↑](#)
26. Сергеев А. А., Макарова Л. С., Одинцова Л. А. Исследование чувства юмора как элемента неформальной коммуникации // Вестник ВолГУ. Серия 11. Естественные науки. 2012. №2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-chuvstva-yumora-kak-elementa-neformalnoy-kommunikatsii> (дата обращения: 21.04.2018). [↑](#)
27. Андрейкин, С. С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении : дис. ... канд. филос. наук : 22.00.08 / С. С. Андрейкин. - М., 2008. - 159 с. [↑](#)
28. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 350 с. [↑](#)
29. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 350 с. [↑](#)
30. Конев Иван Викторович, Федосюк Ян Владимирович Технологизация формирования управленческой команды // Научный результат. Серия «Социология и управление». 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologizatsiya-formirovaniya-upravlencheskoy-komandy> (дата обращения: 26.04.2018). [↑](#)
31. Официальный сайт Nokian Tyres // <https://www.nokiantyres.kz/o-nokian-tyres/kontakty/> [↑](#)

32. О компании: Официальный сайт Nokian Tyres // <https://www.nokiantyres.kz/o-nokian-tyres/o-nas/> ↑
33. Отчет о прибыли и убытках Nokian Tyres за 2017 год ↑
34. Отчет о прибыли и убытках Nokian Tyres за 2016 год ↑
35. Информация для инвесторов // <https://www.nokiantyres.com/company/investors/> ↑
36. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. - Издательство: Университет «Университет», 2017. ↑
37. Будыльский Александр Викторович, Квятковская Ирина Юрьевна Управление командой разработчиков на этапе исполнения IT-проекта с использованием метода критической цепи // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика . 2014. №3 С.85-92. ↑
38. Жабин Александр Петрович, Филиппов Николай Алексеевич Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №5 (30). С.43 ↑
39. Будыльский Александр Викторович, Квятковская Ирина Юрьевна Управление командой разработчиков на этапе исполнения IT-проекта с использованием метода критической цепи // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика . 2014. №3 С.85-92. ↑
40. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Ви-ханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. ↑
41. Будыльский Александр Викторович, Квятковская Ирина Юрьевна Управление командой разработчиков на этапе исполнения IT-проекта с использованием метода критической цепи // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика . 2014. №3 С.85-92. ↑

42. Жабин Александр Петрович, Филиппов Николай Алексеевич
Командообразование как способ деконфликтации в трудовом коллективе // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №5 (30). С.43 [↑](#)
43. Титов Алексей Алексеевич Управление малыми проектами на предприятиях с иерархической организационной структурой // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент . 2012. №30 С.131-135. [↑](#)
44. Харитонов Ю. Н., Елгина Е. В. Идентифицированные риски при выборе команды проекта // ВЕЖПТ . 2013. №2 (63) С.39-41. [↑](#)
45. Сидоренко А.В., Марченко Е.М. Задачи управления персоналом при разработке и реализации проекта // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития . 2016. №27 С.99-102. [↑](#)
46. Жабин Александр Петрович, Филиппов Николай Алексеевич
Командообразование как способ деконфликтации в трудовом коллективе // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №5 (30). С.43 [↑](#)
47. Васина Вероника Викторовна Тренинг в аспекте фасилитации социального взаимодействия работников образования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. №2 (19). С.94-102 [↑](#)
48. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Ви-ханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. [↑](#)
49. Федосюк Ян Владимирович Деструктивные факторы управленческой команды и пути их обхода // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №8. С.98-100 [↑](#)
50. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Ви-ханский, А. И. Наумов. — 3 — е изд. — М. : Гардарики, 2002. — 528 с. [↑](#)

51. Федосюк Ян Владимирович Факторы, влияющие на эффективность тренинга и способы оценки результативности его проведения // ИСОМ. 2015. №6-1. С.427-429 [↑](#)