

## **Содержание:**

# **Введение**

Моя работа посвящена проблеме лидерства в современных условиях. В настоящее время четкое определение лидера отсутствует. В то же время это слово звучит чаще и чаще. Данная тема актуальна, так как задачи, которые ставят предприятия, решить можно только со взаимодействием хорошего коллектива и, в свою очередь, эффективного лидера. Ведь лидерство выражается в воздействии на команду: заставляет их проявлять свои сильные качества и сдерживать проявление слабых сторон характера. Современный руководитель должен быть лидером, причем таким, за которым идет команда, которая, в свою очередь, позволяет сделать бизнес успешным. Лидер должен обладать такими качествами, как готовность к риску, ответственности, управления и т.п. Главная проблема, насколько важны данные качества у лидера и как они влияют на командный дух.

Цель моей работы - определить значимость лидера в процессе командообразования.

Объектом и предметом исследования являются этапы создания эффективной команды и роль лидера на каждом этапе.

Методы, используемые в работе - анализ теоретических материалов и прямое наблюдение.

Степень внедрения: на территории Общества с Ограниченной Ответственностью "Рандеву".

Значимость: современное развитие деятельности лидера на предприятии.

В моей дипломной работе я поставила такие задачи, как:

- Анализ теоретического материала: Основные понятия лидерства, эффективной команды, этапов ее развития;
- Особенности труда сотрудников данной организации;
- Рекомендации по улучшению работы лидера в данной организации;

Гипотеза: Важную роль играет лидер в любой организации. Результатом может быть его командообразование, а также ориентированность на работу в команде. Эмпирической базой послужила для меня Организация с Ограниченной Ответственностью "Рандеву", деятельность которой непосредственно связана с развитием персонала.

Структура и объем работы. Моя работа состоит из 2 глав, в каждую из которых входит три параграфа. Первая глава - теоретическая, вторая - аналитическая и проектная.

## **Глава 1. Основные понятия лидерства**

### **1.1 Сущность понятия лидерства. Функции лидера**

Для начала определим для себя понятие лидерства. Лидерство - это способность, умение оказывать влияние на отдельную личность, либо на группы, направляя всех на достижение общих целей. Понятие "лидер" в переводе с английского означает "руководитель", "вождь", "ведущий". Понятие "лидер" обретает значение только вместе с понятием "цель". Ведь не бывает лидера, когда нет цели. Бывает такое, что цель - есть, и, вроде бы, она достигнута, но достигнута она самостоятельно, тогда не может быть и речи о лидерстве. У лидера должен быть хотя бы один последователь. Главная роль лидера - умение вести за собой, обеспечить решение общих задач для достижения общих целей.[\[1\]](#)

Вопросом лидерства занимались издавна, со времен глубокой древности, но только в 19 веке к этому вопросу подошли серьезней. Фредерик Уинслоу Тейлор, основатель школы научного управления, американский инженер, основоположник научных трудов по организации труда и менеджмента.[\[2\]](#)

Тема лидерства очень популярна в современном мире, но объединить ее в общий феномен пока никому не удалось. У каждого свои критерии и оценки по определению лидера, его работы. Казалось бы, проще понять природу руководителя, нежели природу лидера. Руководитель назначается компанией, он наделен властью и обязанностями, а лидер создается путем социальных контактов в команде. Появление лидера напрямую зависит от его набора личных качеств, которые, как правило, желают видеть в организациях. Не всегда руководитель является лидером. Все организации желают найти идеал: руководитель + лидер, в

одном лице. Лидеру нет необходимости принуждать людей к деятельности, применять силу власти, ведь он и так способен влиять на людей, воодушевлять их и побуждать к достижению общей цели. Многие ученые давали определение лидерству, таким образом Р.Л. Кричевский пишет: "Руководство - феномен, имеющий место в системе формальных (или как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений".<sup>[3]</sup> Роль лидера всегда возникает стихийно, в штате учреждения его нет, тем самым, руководство - социальный феномен, а лидерств - психологический. Статус лидера присваивается занятием управленческой позицией в системе, связанной с выполнением руководящих функций.

Итак, лидерством является процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.<sup>[4]</sup> Управленческий процесс, который основан на более эффективном в данной ситуации сочетании разнообразных источников власти и направлен на оказание влияния на различных личностей или командную деятельность.

Говоря о функциях лидера, мы рассмотрим общие функции лидера и руководителя, так как они иногда прямо противоположны.

- формируют цели;
- распределяют обязанности;
- стимулируют деятельность, используя моральные и материальные средства;
- контролируют ход дела;
- осуществляют воспитательные функции;
- устанавливают связи с другими коллективами;

Таким образом, можно выделить 2 главные функции: он создает и поддерживает дух коллективного поведения, и поставив цели, мотивирует коллектив. Также, беседы, выговоры, приказы с административной точки зрения, являются менее внушительными, чем малейшее неодобрение лидера. Мы рассмотрим три полярных вида лидерства: инструментальный, эмоциональный и информационный.<sup>[5]</sup>

Инструментальный (деловой) лидер - это член группы, который берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, навыками, умениями.

Эмоциональный лидер - это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения в целом. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

Плюсы эмоционального лидера - снимает напряжение с команды во время конфликта. Улучшает производительность работы команды, повышает ее эффективность.

Минусы эмоционального лидера - при неправильной реакции на ту или иную проблему может воссоздать групповую панику, что отрицательно повлияет на командный дух в целом.

К "информационному" лидеру все обращаются с вопросами, потому что он мозг группы, эрудит.

В современном мире насчитывают огромное количество видов лидерства. Наилучшим лидером будет тот, кто сочетает в себе три компонента, но таких в природе, к сожалению, не существует. В зависимости от доминирующих функций можно выделить следующие виды лидеров:[\[6\]](#)

1. Лидер-организатор. Активно действующий лидер оптимистичен, он знает, что делает, и за ним охотно идет команда. При неодобрении он не задевает личного достоинства, и в результате люди стараются работать лучше.
2. Лидер-творец. В большинстве случаев не командует, а, наоборот, приглашает к обсуждению. Всегда придумывает что-то новое, привлекает людей своим умением преподнести любую задачу так, что она вполне будет разрешима.
3. Лидер-борец. Идет навстречу опасности, целеустремленный, уверенный в себе лидер не боится идти напролом. Однако такому лидеру не всегда хватает времени, чтобы все обдумать.
4. Лидер-дипломат. У него имеется превосходное знание ситуации и скрытых деталей, он всегда в курсе сплетен и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.
5. Лидер-утешитель. Он умеет поддержать в любую ситуацию и поэтому к нему тянутся. Он уважает людей, вежлив, способен к сопереживанию.

Выявление людей с прирожденными лидерскими качествами вполне может исходить из того, что лидерами рождаются. Способами обнаружения лидерских качеств являются тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей. Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:[\[7\]](#)

1. Непрерывное самосовершенствование - читаю сам, задаю вопросы;
2. Ориентация на служение другим людям - я все время спрашиваю себя, что нужно другим людям, а не только то, что нужно мне.
3. Излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
4. Вера в других - я защищаю другого человека, вижу его ценность;
5. Рациональное распределение времени - я стараюсь оптимально распределить время между работой, семьей, обществом.
6. Внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события;
7. Самокритичность, толерантность - я ценю различия и понимаю, что мой метод не является "единственно правильным";
8. Забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии - я слежу за здоровьем, развиваюсь интеллектуально, духовно расту при помощи молитвы и медитации.

Для удачного выполнения лидерских функций нужно воспринимать необходимые условия восприятия лидера командой. Он должен восприниматься как "один из нас", а не "я". Такой лидер воплощает в себе нормы поведения, ценности, интересы.

Итак, феномен лидерства напрямую связан с личностными характеристиками лидера и остальных членов команды.

## **1.2 Понятие эффективной команды и ее лидера**

Командой можно назвать группу лиц, объединенную общими мотивами, интересами. В создании команды раскрывается процесс формирования

эффективного коллектива. Ведь он дает связную сильную единицу, которая имеет общую цель и устремленность. Очень важно при построении команды учитывать сильные и слабые стороны каждого члена. Уже давно доказано, что группа рабочих трудится намного эффективней, чем каждый из них по отдельности. Также следует не забывать, что только хорошие отношения в коллективе дают хорошую работу и результат. Для того, чтобы правильно и грамотно создать целую команду, сначала нужно полностью определиться с целями и задачами. Каждому члену команды нужно знать все свои требования и обязанности внутри группы.

Формирование команды - очень сложный процесс. Если человек не состоялся в рабочей сфере как отдельная личность, то работа в команде, несомненно, даст ему потенциал раскрыть свои способности и преодолеть новые высоты.

Итак, в моем понимании, эффективная команда - это группа лиц, объединенных для достижения общей цели. Каждый из них имеет свои слабые и сильные стороны, а также свой характер, образ жизни и мышление.

Ключевые условия формирования команды на начальном этапе - каждый член команды четко знает свои цели и задачи; все роли распределены; в группе проработаны все стратегии; имеется самодисциплина; члены сотрудничают друг с другом; команда готова преодолевать все трудности вместе.

Помимо ключевых условий, также имеется ряд признаков, по которым команда не сможет сформироваться - неправильно поставленные цели; негативный настрой; коммуникативная перегрузка; отсутствие анализа ситуации.

С.И. Файбушевич, кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, определил команду по ряду основных признаков:[\[8\]](#)

1. Она состоит из двух и более человек.
2. Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.
3. Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.
4. Для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние - то есть связи с другими командами и группами.

5. Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.

6. Команда периодически оценивает свою эффективность.

На пути становления эффективной команды каждая группа проходит несколько этапов. В приложении 1 я привожу таблицу вариантов работы в команде.

Для того, чтобы знать как построить эффективную команду, нужно:[\[9\]](#)

1. отобрать подходящих сотрудников;

2. отрегулировать численность;

3. совместно определить цели и задачи;

4. объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности;

5. договориться о групповых нормах;

6. помочь членам команды лучше узнать друг друга;

7. обучить членов команды;

8. установить систему контроля и поощрять самоконтроль;

9. обеспечить поддержание командного духа;

10. заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии со стандартами и согласованными правилами.

Эффективность команды зависит от личностных качеств человека и их взаимоотношений в команде. Важно, чтобы каждый участник в команде мог применить свои навыки и способности для наилучшего достижения общего результата. В рабочей деятельности команды сотрудники выполняют два вида работ. Первую, командную, в основе которой заложены особенности личностей команды и функциональную, которая базируется на профессиональных квалификациях сотрудников.

Я думаю, что стоит выделить девять основных ролей для команды. Практика показывает, чтобы извлечь максимум полезных свойств из ролей команды, все участники группы должны знать специфику ролей своих коллег. Командные роли

(по Доктору Белбину) я представила в виде таблицы в Приложении 2.[\[10\]](#)

## 1.3 Этапы формирования команды

Развитием команды является группа из формально утвержденной руководством с собственной субкультурой. Научно выделяют пять этапов данного развития:[\[11\]](#)

### 1. Адаптация.

Анализ зоны ответственности и знакомство членов команды. Разработка стратегии и способы решения заданий. Личностное взаимодействие участников осторожное, они еще проверяют друг друга, стараются ориентироваться относительно друг друга. На этом этапе не стоит ожидать от команды высоких результатов.

### 2. Группирование.

Создание подгрупп по интересам и симпатиям. Происходит несовпадение личных мотиваций участников с командными целями и задачами.

### 3. Кооперация.

Происходит осмысление задач, тяга к достижению целей. Общение участников становится со временем более открытым и увлеченным, становится заметным сплочение. Главным на этой стадии является групповая организованность, направленность действий команды, готовность к достижению целей.

### 4. Нормирование деятельности.

Здесь наблюдается социальное групповое взаимодействие. Отношения участников становятся более тесными, главной чертой этого этапа становится эмоциональная активность группы. Команда превращается в группу, охарактеризованную замкнутостью на достижении своих целей.

### 5. Функционирование.

Эта принятия решений, в основе которого лежит осмысленное стремление к успешному достижению цели. Команда готова к открытому проявлению и разрешению конфликта. На этой стадии команда отличается высоким уровнем социальной организованности, психологического единства и квалифицированности.

## 6. Расформирование.

Его нельзя считать самостоятельным этапом командообразования, однако можно считать следующим этапом развития. После этапа адаптации участники группы самостоятельно определяют свою зону ответственности, функциональную деятельность, к которой незамедлительно приступают. Цели компании определены успешностью индивидуальных целей. Внимание сотрудников нацелено на достижение определенных результатов, для этого происходит объединение членов команды, которые совмещают свои ресурсы и постоянно контролируют сроки решения задачи для получения положительного результата. Участники взаимозависят друг от друга. Лидер содействует коммуникации между работниками, помогает групповому воздействию и сотрудничеству.

Таким образом, влияние руководителя основано на компетентности и квалификации, ему необходимо быть уверенным в членах группы и в себе. Идеальное сочетание контроля действий команды и независимости индивидуумов. В группе приветствуется желание постоянно развивать любые возможные способности членов команды в любой рабочей области.

## **Глава 2. Анализ роли лидера в создании команды на примере ООО "Рандеву"**

### **2.1 Особенности труда сотрудников ООО "Рандеву"**

Общество с Ограниченной Ответственностью "Рандеву" было зарегистрировано 8 мая 2014 года. Основным видом деятельности является розничная торговля обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах. Целью сотрудника каждого специализированного магазина является:

- продажа обуви и аксессуаров;
- помощь клиенту при подборе обуви, сумок и аксессуаров;
- продажа средств по уходу за обувью и сумками;
- услуги по бесплатного ремонту в течение 2 лет со дня покупки;

- консультации по правильному уходу за обувью и сумками;

Исходя из этого, компания давно пришла к выводу, что качественным обслуживанием может быть только благодаря обширной системе мотивации, стимулированию труда сотрудников.

На данный момент компания ООО "Рандеву" все больше зависит от качества обслуживания клиентов. В силу обширной конкуренции на российском рынке разница в ассортименте небольшая. Предложения, бонусы очень похожи между собой. Соответственно компания движется в направлении расширения как спектра услуг, так и количества клиентов.

Специфика труда такова, что:

- процесс продаж - сложное действие, включающее в себя не одну стадию и индивидуальный подход для каждого клиента;
- ненормативность времени обслуживания каждого клиента;
- необходимость постоянного обновления информации, которой обладает сотрудник, ориентация на самообразование;
- изменчивость клиентопотока в зависимости от различных факторов (погода, сезон, расположение магазина);
- в условиях низкого клиентопотока повышается уровень конкуренции между сотрудниками, осуществляющими продажу;
- обязательное соблюдение техники продаж;
- проверки методом "тайного покупателя".

Компания пришла к выводу, что наиболее эффективной является комбинированная система оплаты труда: премиальная часть и фиксированный оклад. Таким образом, стремление сотрудников увеличить собственный доход равно стремлению к увеличению доходов компании. Также, чем выше должность, тем больше оклад, но меньше премия, так как существует разделение функциональной деятельности у продавца и руководителя. Для выделившихся продавцов компания обеспечивает бонус - дополнительная мотивация в виде денежных средств, а также награждения и попадания в лучших сотрудников компании.

Одним из самых действенных и эффективных методов является способ мотивации "тренировка". То есть, соревнование между магазинами за честь лучшего по продажам. Для начала компания устанавливает определенную норму часов труда. Магазин, который справляется с поставленной целью, автоматически относится к одному из лучших по городу, району или региону. Данному магазину компания выплачивает определенную, заранее обговоренную, премию в виде денежных средств. Каждый продавец может в режиме реального времени отследить свой уровень заработка, количество проданных пар, а также место в рейтинге по магазинам, городу или региону с помощью специализированных компьютеров, находящихся в зале, путем захождения в свой личный кабинет с паролем.

У компании свой личный Учебный Центр, через который проходит каждый сотрудник на начальном этапе при устройстве на работу. После месячного обучения, компания проводит экзамен для сотрудников в трех этапах. Первый - тестирование, в основном, состоящее из 40 вопросов с вариантами ответов, второй - опрос, на знание техник и стандартов кожи, состоящий из 3-5 вопросов для развернутого ответа, и третий этап - самый сложный, по мнению сотрудников, это продажа обуви или сумок в режиме реального времени, где роль клиента выполняет тренер, здесь учитываются встреча клиента, подходы к нему на разных этапах продажи, непосредственно выявление потребностей, презентация, примерка, работа с возражениями, предложение альтернативы и сопутствующего товара, работа с кассой, предложение аксессуаров и средств по уходу за обувью или сумками и, конечно же, самый главный этап, это создание долгосрочных связей, путем внимательного отношения к клиенту. После успешного пройденного экзамена сотрудник отправляется в магазин для дальнейшей работы. На работу принимают с 18 до 45 лет, особое внимание уделяют внешнему виду сотрудника, его образованию, а также коммуникативным навыкам и целям, к которым близится сотрудник. Очень важно наличие изначальной мотивации. Ниже я привожу стратегию развития нового сотрудника в компании "Рандеву".

Подбор:

- Нет плохих или хороших людей, есть люди, которые могут и хотят работать с философией и целями компании;
- Мы будем полезными, если примем на работу человека, которого компания "Рандеву" вдохновит, и этот сотрудник будет приносить пользу и клиенту, и коллегам, и себе;

- Надо "идти" от потребностей компании - от модели компетенций (что надо компании от людей, какими должны быть люди, чтобы достигать целей компании; к чему они должны стремиться);

#### Адаптация:

- Наставники должны понимать насколько это сложный процесс приспособления организма, который происходит на разных уровнях: физиологическом, социальном и психологическом;

- Силами наставников и руководителей мы можем жизнь кандидата в стажеры сделать интересной, насыщенной и счастливой;

#### Обучение:

- Если Вы спросите, в чем польза образования, ответ будет прост: образование делает хороших людей, а хорошие люди совершают благородные поступки.  
Платон;

- Знания о продукте делают нас полезными для клиентов;

- Экспертность растит уверенность в себе у продавца;

- Когда у тебя получается делать работу хорошо и ты видишь результат - ты влюбляешься в то, что ты делаешь;

#### Посттренинговое сопровождение:

- Без закрепления результата, польза от проделанной работы ранее, не имеет смысла;

- Когда навык сформирован - идти к цели легче, и можно приступить к освоению новых навыков! Каждый день мы становимся лучше!;

- Самый важный этап командной работы.

В компании специально разработана программа, с помощью которой у каждого есть шанс пройти по всем ступеням карьерной лестницы. Карьерная лестница в компании "Рандеву" выглядит таким образом:

1) Стажер

2) Младший продавец

- 3) Продавец-консультант
- 4) Старший продавец
- 5) Старший продавец (1, 2, 3, 4, 5, 6 категории)
- 6) Администратор-стажер
- 7) Администратор
- 8) Менеджер-стажер
- 9) Менеджер
- 10) Заместитель директора
- 11) Директор
- 12) Менеджер по развитию персонала
- 13) Региональный директор
- 14) Территориальный директор

Для продвижения по карьерной лестницы сотрудники выполняют ряд обязанностей:

- Отдельные собеседования в различных отделениях компании;
- Обеспечение стабильно высоких показателей, таких, как выполнение личных планов, в том числе и общих магазинных, уровень КТЧ (количество товаров в чеке), КТБУ (количество товаров без уценки);
- Активные победы в Тренировках;
- Прохождение испытательного срока;
- Одобрение сотрудников Службы Безопасности;
- Одобрение непосредственным руководителем и прочее.

Также компания предоставляет сотрудникам бонусы в виде корпоративных скидок на продукцию и участие в праздничных корпоративах лучших сотрудников Года.

С учетом данного анализа можно выявить определенные достоинства системы стимулирования работников ООО "Рандеву":

- Многосторонне развитая бонусная система;
- Возможность карьерного роста;
- Сотрудник сам влияет на уровень заработной платы с помощью премиальной части и мотивации;
- Различные льготы, бесплатное проживание во время прохождения учебы и весомый социальный пакет.

И все же в данной системе имеются и недостатки:

- Слишком сложная система схемы премирования (тяжело воспринимается сотрудниками);
- Премиальная часть сотрудника зависит и от общих показателей, таких, как общий план выполнения всего магазина;
- Премиальная часть зависит от факторов, не зависящих от сотрудника (расположение магазина);
- Отсутствие стабильности размера заработной платы.

## **2.2 Этапы развития эффективной команды на примере ООО "Рандеву"**

Исходя из предложенной компанией программы стимулирования труда, можно прийти к выводам относительно критериев оценки эффективности команды. Для того, чтобы их определить необходимо отметить основные показатели эффективной работы команды:

- достижение целей каждым членом команды, удовлетворение интересов участников;
- достижение целей компании, решение задач, поставленным компанией перед командой.

В качестве объекта наблюдения я решила взять один из магазинов с наименованием Казань Мега.

Состав коллектива, необходимого для обеспечения работы данного магазина состоит из 28 продавцов, двух заместителей, одного менеджера по развитию персонала, двух администраторов, и одного директора.

В ниже приведенной таблице указаны возраст и опыт некоторых участников коллектива.

Таблица 1. Опыт работы сотрудников магазина Рандеву, Казань Мега

ФИО	Должность	Опыт работы в сфере продаж	Опыт работы в данной организации	Опыт работы в данной должности
Лукичева Анастасия Дмитриевна	Продавец-консультант	4,5 лет	3,5 лет	3,5 лет
Еремеева Светлана Николаевна	Директор	23 года	10 лет	6 лет
Магантаева Елена Клавдиновна	Администратор	10 лет	8 лет	6 мес
Богомолова Христина Олеговна	Продавец-консультант	4 года	3 года	1,5 года
Курбиев Эдуард Адипович	Старший продавец	12 лет	8 лет	6 лет

Юсупова Марианна Евгеньевна	Менеджер по развитию персонала	20 лет	4 года	1 год
Новоселова Ангелина Дмитриевна	Стажер	4 года	2 мес	2 мес

## Этап 1. Адаптация команды

**Общая характеристика ситуации:** магазин только открыт - наблюдается низкий поток клиентов, производственная деятельность практически отсутствует.

**Деятельность участников социальных событий:** коммуникационные связи еще непрочные, участники группы не совсем знакомы друг с другом, но стараются поддерживать активное общение. Стажеры, недавно пришедшие в компанию, еще неопытны, поэтому им приходится часто обращаться за помощью к более опытным сотрудникам. Работники с меньшим количеством опыта менее уверены в себе. Участники команды ищут точки соприкосновения друг с другом, пытаются установить приемлемые правила поведения.

Более опытные сотрудники стараются брать на себя больше ответственности и обучают стажером вместе с менеджером по развитию персонала.

**Положение руководителя** на данном этапе является эпицентром взаимосвязи в группе, он занимается координацией деятельности всех сотрудников компании. Для понимания целей и задач компании в помощь приходит менеджер по развитию персонала. Как следствие - сотрудники понимают сложный механизм системы оплаты труда, четко осознавая какое вознаграждение они получают и за что.

Менеджер по развитию персонала обучает подчиненных, используя свой личный пример. Также он ставит задачи, соразмерные уровню компетенции, после выполнения которых работникам будет необходимо дать обратную связь, то бишь, отчет по результатам проделанной работы. На данном этапе руководитель ставит себе такие задачи:

1. Дать понимание работникам их целей;

2. Обеспечить сотрудникам возможность работать самостоятельно и нести ответственность за свою работу;

3. По мере роста компетенции сотрудников делегировать некоторые свои рабочие функции и равномерно распределить между ними их роли и обязанности.

## **Этап 2. Группирование.**

**Общая характеристика ситуации:** популярность магазина становится выше, поток клиентов увеличивается с каждым днем. Магазин становится объектом первичного внимания со стороны вышестоящего руководства, проверки деятельности сотрудников.

**Деятельность участников социальных событий:** отслеживание коммуникационных связей между сотрудниками. совпадение интересов приводит к сплочению команды. Сотрудники принимают на себя все большую ответственность. Менее опытные уже становятся более уверенными в себе. Каждый сотрудник знает свой план и свои цели работы.

**Поведение руководителя** на этой стадии: освобождает себя от надобности постоянного контроля каждого сотрудника по отдельности. При этом он не прекращает полностью контролировать действия сотрудников, он просто перемещает свой контроль с отдельных сотрудников на всю команду. Данная стадия отличается тем, что в команде налаживается взаимодействие работников, повышается их квалификация.

## **Этап 3. Кооперация.**

**Общая характеристика ситуации:** идентична предыдущей, за исключением наличия во время данной стадии повышенного трафика клиентов в праздничные дни, что заметно облегчает коллективу выполнение поставленных задач, поставленных руководством.

**Деятельность участников событий:** команда переосмысливает стратегию выполнения задач в связи с появлением нового ощущения сплоченности. Коммуникационная связь налажена. Члены группы открыты и увлечены деятельностью. Впервые группа проявляет организованность действий, направленную на достижение целей. Начинают проявляться психологические особенности членов группы.

**Лидер продолжает** контролировать результативность команды в целом и каждого сотрудника в отдельности. Учитывая увеличение объема работы, лидер вынужден более резко обозначить контрольные точки, то есть распределить роли между сотрудниками. Не стоит забывать, что вышестоящее руководство активно требует отчетность от руководителя в критической ситуации. Ниже я привожу таблицу, где описаны личностные характеристики некоторых сотрудников.

Таблица 2. Описание характеристики сотрудников ООО "Рандеву"

ФИО	Должность	Достоинства	Недостатки
Лукичева Анастасия Дмитриевна	Продавец-консультант	Легко справляется с решением любых задач и планов, надежный и трудолюбивый сотрудник.	Неспособность повлиять на решение клиента, избегание конфликтных ситуаций приводит к невыполнению своих прямых обязанностей.
Еремеева Светлана Николаевна	Директор	Ориентируется только на успешное решение задач, тем самым стимулируя остальных членов команды на высокую работоспособность.	Неустойчивость настроения в зависимости от энтузиазма, неприемлема к нечеткости поставленных целей.
Магантаева Елена Клаудиновна	Администратор	Исполнительная, поддерживает дружелюбную атмосферу в команде, является ярким примером для новых сотрудников.	Тяжело поддается влиянию руководства, перепады настроения снижают производительность.

Богомолова Христина Олеговна	Продавец- консультант	Стремительная к созданию новых идей, быстро налаживает контакт с новыми сотрудниками, способна быстро обучаться, легко запоминает новую информацию.	Неспособность предвидеть развитие событий. Берет на себя слишком большую нагрузку, пытаюсь работать во всех направлениях.
Курбиев Эдуард Адипович	Старший продавец	Полная отдача работе, четко анализирует ситуацию, контролирует любые процессы деятельности, неконфликтен.	Есть вероятность "профессионального выгорания", трудно расставляет для себя приоритеты.
Юсупова Марианна Евгеньевна	Менеджер по развитию персонала	Присутствует направленность на эффективное принятие решений и озвучивание их команде, твердо уверена в своих силах, дружелюбна.	Желание превосходства над другими сотрудниками зачастую приводит к разочарованию, падению настрою.
Новоселова Ангелина Дмитриевна	Стажер	Способна принимать на себя большие нагрузки. Быстро налаживает контакт с покупателями.	Присутствует упрямство, несоблюдение субординации, перепады настроения снижают производительность.

На этой стадии произошли значительные изменения в функциональной области группы. Руководитель определил и четко установил цели каждому сотруднику. Все сотрудники впервые стали использовать свои способности в едином направлении. Используя это развитие событий, лидер сумел найти место для каждого члена команды.

#### **Этап 4. Нормирование деятельности.**

**Общая характеристика ситуации:** трафик клиентов нормализовался. Магазин становится узнаваем среди постоянных клиентов.

**Деятельность участников событий** позиционирует себя, как абсолютно единое целое. Личностные отношения очень тесны, группа становится сплоченной, интересы которой замыкаются на достижении общих целей команды.

**Поведение лидера на данном этапе** менее интенсивно. Так как команда становится самостоятельной рабочей единицей. Таким образом, у лидера возникает преимущество в виде высвобождения времени для получения дополнительной информации и ресурсов для внешнего и внутреннего взаимодействия с командой.

#### **Этап 5. Функционирование группы.**

**Общая характеристика:** Магазин Рандеву является полноценной ячейкой получения прибыли компании. Данный магазин под пристальным вниманием вышестоящего руководства.

**Деятельность участников события:** система ролей вошла в использование. Участники команды имеют право голоса для разрешения критических или конфликтных ситуаций. Каждый член группы имеет четкое представление целей компании.

Поведение лидера на данной стадии: руководитель меняет свою роль "участника" на "управляющего", большинство вопросов решаются без участия главы группы, команде не требуется вмешательство со стороны лидера.

## **2.3 Рекомендации по улучшению работы лидера**

Чтобы оценить уровень командной работы, проведем анализ пяти компонентов модели работы команды, которые соответственно будут являться оценочными критериями. Каждый из критериев составляет 5 подкритериев. В итоге система будет включать в себя 25 категорий оценки. Данная модель была взята из работы Д. Маслоу[\[12\]](#).

Анализ каждого критерия предполагает оценку из пяти вариантов:

- 0 - Действие не ведется;
- 1 - Действие является непостоянным, от случая к случаю;
- 2 - Действие является частичным, зависит от ситуации;
- 3 - Действие происходит на постоянной и систематической основе
- 4 - Действие происходит максимально эффективно (уровень эталона).

<b>Количество баллов</b>	<b>Уровень</b>	<b>Описание командной деятельности</b>
0-20	Первый	Управление не имеет системы, задачи либо не поставлены, либо поставлены расплывчато. Для дальнейшего продвижения требуется пересмотр стратегии предприятия.
21-40	Второй	В команде есть потенциал для продвижения, но развитие в эту сторону все еще слабое. Лидеру необходимо четко определить цели компании и задачи команды, а также проработать дальнейший план действий команды.
41-60	Третий	Команда находится на стадии укрепления своих позиций в организации. Стоит уделить особое внимание делегированию полномочий и ответственных зон.
61-80	Четвертый	Продвижение команды равномерно во всех направлениях. Необходимо поддерживать интенсивность продвижения и обратить внимание на проработку проблемных зон. Стоит зафиксировать положительную динамику результативности команды на регламентирующих документах.

81-100

Пятый

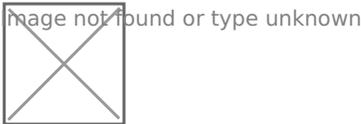
Достигнуты высокие результаты по всем направлениям, система представляет собой эталон, пример.

Подводя итоги моего исследования, можно прийти, что команда планомерно прошла через каждый из уровней и на данный момент являет собой пример командной деятельности команды, то есть высокоэффективной.

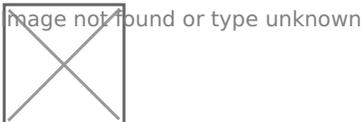
В качестве визуального представления итогов оценки развития деятельности лидера на предприятии на каждом из этапов формирования команды представляю рисунки пентаграмм, на которых можно нанести профиль структуры деятельности лидера на предприятии, где будут видны зоны роста на каждом из этапов, благодаря каждому оценочному критерию.

Рис. 1 Профиль эффективности деятельности лидера команды.

Видение перспектив и будущего.



Продолжение рис. 1



Анализируя данные диаграммы поэтапно можно ясно определить те стороны, которые неизменно находятся на высоком уровне деятельности лидера, такие как преданность компании, целостность, ориентир на обслуживание клиентов и видение будущего. Остальные же зоны роста, особенно такие, как способности, интеллект и навыки, а также способность стирания границ либо остаются неизменными, либо регрессируют.

Из чего хотелось бы предложить дальнейшие рекомендации руководителям магазинов компании "Рандеву":

1. Главная цель - научиться видеть каждое свое действие в контексте общей стратегии. Для этого необходимо видеть и определить взаимосвязь между действиями и их дальнейшими последствиями. Не стоит рассчитывать на скорое

достижение цели, потому как со временем меняются обстоятельства и условия. Необходимо подготовиться, что выработанный план придется частично менять. Гибкость также является признаком глобального мышления.

2. Оперативность мышления дает возможность выделить из потока информации более важные признаки, которые необходимы для принятия решения относительно актуальной критической ситуации. Таким образом, руководителю, который принимает решение, необходимо вообразить себе образ конечной цели, к которой необходимо стремиться.

3. Существует крайняя необходимость для любого руководителя заниматься интеллектуальным саморазвитием. Нет необходимости выбирать слишком монотонные упражнения, занятия также не должны быть долговременными, чтобы не создать тягость в стремлении достигнуть цель. Особенно важным является периодичность загруженности мозговой деятельности, для того чтобы занятия перешли в привычное действие.

4. Необходимо быть частью команды, формальный руководитель имеет меньше доверия и преимуществ со стороны сотрудников, чем выбранный ими лидер. Поэтому, идеальным будет создание атмосферы доверия и уважительного взаимодействия между участниками. Руководитель должен всегда держать свое слово. принимать участие в разрешении конфликтных ситуаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что любой руководитель с различными личностными характеристиками способен сформировать эффективную команду при условии полной готовности к самоотдаче рабочему процессу, стремлению к постоянному устранению своих недостатков и улучшению профессиональных и личностных достоинств.

## **Заключение**

Одним из ярких примеров применения командной структуры является Общество с Ограниченной Ответственностью "Рандеву". Формирование команды - это сложный длительный процесс, разделенный поэтапно. Создание эффективной команды является залогом успешного построения стратегии организации. Такой масштабный процесс необходимо контролировать, направлять в сторону успешного решения задач. Это значимая для работы организации роль отведена

руководителю, целью которого будет являться получение наилучшего результата деятельности команды с применением минимальных трудозатрат.

Основной задачей руководителя на каждой стадии развития команды - это постановка задач команды, разработка стратегии для достижения целей команды и контроль их выполнения. Каждый этап определялся обновлением деятельности лидера, таких, как:

- обучение новых сотрудников;
- оценка деятельности каждого сотрудника;
- стимулирование труда, мотивация сотрудников;
- налаживание коммуникационных связей;
- распределение функциональных ролей в коллективе;
- поддержание норм и соблюдение регламента компании;

В своей дипломной работе мною были предложены некоторые рекомендации по усовершенствованию деятельности руководителя:

1. Развивать глобальное мышление как способность видеть ситуацию в целом и предвидеть свои будущие профессиональные позиции.
2. Развивать свои оперативные мышления и уметь быстро реагировать на изменение ситуации.
3. Заниматься постоянным саморазвитием, изучая новые возможности своего интеллекта.
4. Научить себя быть частью команды, понимать своих подчиненных, рассчитывать на их доверие.

## **Список используемых источников**

1. Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272с.

2. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО "Принт-Ателье". М., 1999. - 212с.
3. Кови С.Р. Восьмой навык. От эффективности к величию. Пер. с англ. - Альпина Паблишер, 2018 - 134с.
4. Маслов Д.В. Управление качеством в масштабе государства. Экономические стратегии. Системы менеджмента качества. - 2007. - №1. - С. 44-51.
5. Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия "Управление Обучение"// The Open University. МИМ "ЛИНК", 1994
6. Chemers M. An integrative theory of leadership. - Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997. - ISBN 978-0-8058-2679-1.
7. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997
8. <http://www.elitarium.ru/ehffektivnaya-komanda>
9. <https://info.wikireading.ru/55408>
10. <https://psyera.ru/5434/tipologiya-liderstva>
11. <http://9psy.ru/koncepciya-komandnyx-rolej-r-m-belbina>

## **Приложения**

Таблица 1. Отличия работы в одиночку и в командах.

### **Предпочтительнее работа в одиночку или в группах**

Для решения простых задач или «головоломок»

Когда кооперация удовлетворительна

### **Предпочтительнее работа в командах**

Для решения сложных задач или проблем

Когда для решения необходим консенсус

Когда разнообразие мнений ограничено

Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения

Когда задачу необходимо решить срочно

Когда необходима высокая самоотдача

Когда достаточно узкого диапазона компетентности

Когда требуется широкий диапазон компетентности

При наличии неустранимого конфликта интересов участников

При возможности реализации целей членов команды

Когда организация предпочитает работу с частными лицами

Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии

Когда необходим оптимальный результат

Когда необходим разносторонний подход

Таблица 2. Командные роли по Белбину

Командная роль

Характеристика

Функциональность

Реализатор

Здравый смысл, хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Им не хватает спонтанности, и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Огромная полезность для компании, добиваются успеха, делают ту работу, которую хотят делать.

Координатор	Способность заставлять других работать над распределенными целями, зрелый, опытный, уверенный, быстро раскрывают индивидуальные способности сотрудников.	Лучше работаю с коллегами равными по рангу, верят, что проблему можно решить мирным путем, их девиз - "консультация с контролем".
Творец	Высокий уровень мотивации, неисчерпаемая энергия, ярко выраженные экстраверты, напористые, имеют склонность эмоционально отвечать на любую форма разочарования.	Умеют генерировать действия, успешно работают под давлением, легко проводят изменения, не отказываются от стандартных решений. Являются самыми эффективными членами, способными гарантировать позитивные действия.
Генератор идей	Инноваторы, изобретатели, очень креативны, предпочитают работать самостоятельно, интроверты, сильно реагируют на критику и похвалу, независимы, умны и оригинальны.	Создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем, проводят время, укрепляя собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.
Исследователь	Энтузиасты, яркие экстраверты, рождены для ведения переговоров, готовы найти возможности во всем новом, если не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.	Хорошо реагируют, отвечают на новые идеи и разработки, умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт	<p>Серьезные, предусмотрительные, медлительны в принятии решений, предпочитают все хорошо обдумать, критически мыслят, редко ошибаются.</p>	<p>Подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений, хорошо взвешивают "за" и "против", чрезмерно критичны, почти всегда выигрывают.</p>
Дипломат	<p>Очень вежливы, обходительны, общительны, умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и к разным людям, Очень дипломатичны и восприимчивы, умеют слушать и сопереживать, полагаются на чувствительность в принятии решений.</p>	<p>Предотвращают межличностные проблемы, не представляют угрозу ни для кого, и поэтому всегда желанны для подчиненных, служат своего рода "смазкой" для своей команды.</p>
Исполнитель	<p>Огромная способность доводить дело до завершения, обращают внимание на детали, мотивируются внутренним беспокойством, не терпят случайностей, не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.</p>	<p>Они незаменимы в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности, несут чувство срочности, хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.</p>

1. 1. Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272с. [↑](#)
2.     ○ The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, R. Kanigel, Viking, New York, 1997

[↑](#)

3.  
Кричевский Р.Л. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом / Под ред. В. Я. Ляудиса. — Кишинев: Штиинца, 1991. — 127 с. [↑](#)
4. Chemers M. An integrative theory of leadership. - Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997. - ISBN 978-0-8058-2679-1. [↑](#)
5. <https://info.wikireading.ru/55408> [↑](#)
6. <https://psyera.ru/5434/tipologiya-liderstva> [↑](#)
7. Кови С.Р. Восьмой навык. От эффективности к величию. Пер. с англ. - Альпина Паблишер, 2018 - 134с. [↑](#)
8. <http://www.elitarium.ru/ehffektivnaya-komanda> [↑](#)
9. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО "Принт-Ателье". М., 1999. - 212с. [↑](#)
10. <http://9psy.ru/konceptsiya-komandnyx-rolej-r-m-belbina> [↑](#)
11. Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия "Управление Обучение"// The Open University. МИМ "ЛИНК", 1994 [↑](#)
12.  
Маслов Д.В. Управление качеством в масштабе государства. Экономические стратегии. Системы менеджмента качества. - 2007. - №1. - С. 44-51. [↑](#)