

ЛИДЕРСТВО И КОМАНДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Докторанд, Адеаб МАСАДЕХ

*Молдавская Экономическая Академия,
Республика Молдова, Кишинэу, ул. Бэнулеску-Бодони, 61,
Тел. (+373 22) 22 41 28; www.ase.md*

Abstract

In this article, there are examined the leadership and the team activity of employees as current factors of achievement of the company's effectiveness. The theoretical and methodological basis of the questions analyzed in the article, as well as the basis for the formulation of conclusions and suggestions were constituted under the researches of the researchers in the field of leadership and management. There are presented the results of the researches on a number of companies acting in Moldova.

Key words: *Leadership, team, team activity, strategy, realization of strategy, discipline of execution, effectiveness, styles of leadership.*

JEL CLASSIFICATION: M1, M12

Введение. Актуальность темы обусловливается тем, что в эпоху интеллектуального труда и стремительного изменения бизнес-среды максимальная реализация человеческого потенциала и достижение результативности все в большей степени определяется лидерством и формированием команд в организациях.

Многие исследователи доказывают, что командная организация бизнеса и развитие лидерских качеств менеджеров и сотрудников позволяют добиться впечатляющих результатов. Освоение эффективных стилей лидерства и реализация командных принципов способствует улучшению качества продукции (услуг), снижению непроизводительных расходов, росту производительности труда, повышению удовлетворенности сотрудников работой. Построение эффективных команд и лидерство рассматриваются ключевыми факторами достижения конкурентоспособности бизнеса, получения прибыли, завоевания рынка [1, 2, 3, 4].

Лидерство и командный аспект менеджмента организации широко и активно обсуждается в литературе. Вместе с этим вопрос: как наилучшим образом задействовать лидерский и командный потенциал в бизнес-организациях, является не только востребованным. Он продолжает оставаться предметом дискуссий как в научном сообществе, так и для практических менеджеров в различных странах и в Молдове.

В этой связи **цель исследования** в рамках настоящей статьи сводится к обоснованию ключевых аспектов реализации эффективного лидерства и построения результативных команд в организациях.

Задачи исследования: сформировать понимание концептуальных и теоретических представлений относительно лидерства менеджеров и сотрудников, а также создания команд; убедиться в значимости лидерства и командообразования для достижения результативности на ряде предприятий, функционирующих в Молдове; обосновать актуальные аспекты командного взаимодействия в организациях.

Методология и теоретические аспекты исследования. Обратимся к ряду теорий и концепций, на наш взгляд, объясняющих суть и значение лидерства и команд. Известный в мире ученый Ричард Дафт увязывает лидерство с необходимостью реальных изменений и достижением результатов и определяет следующие элементы лидерства. Лидерство – это «взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели» [4, стр. 20].

Изменения, как правило, несут в себе стратегическую направленность. Лидерские командные взаимодействия востребованы изменениями.

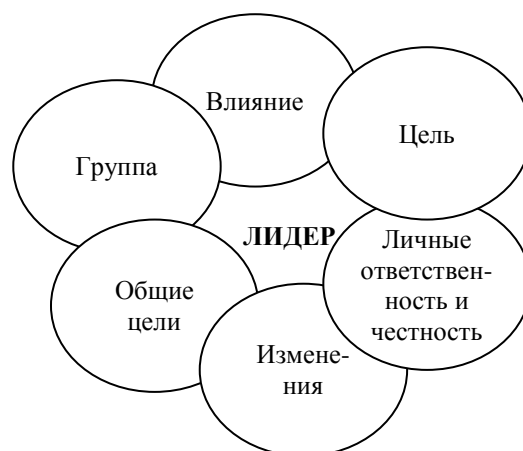


Рис. 1. Составляющие элементы лидерства

Источник: разработано Р. Дафт [4, стр. 20]

Исследуя актуальные проблемы стратегий, классики современного менеджмента Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. подчеркивают значение развивающейся стратегии, которая предусматривает изменение поведения сотрудников через их обучение и развитие посредством наращивания лидерской и командной компетенции [5, стр. 18-19]. Без этого проблематично реализовать даже самую потенциально совершенную стратегию.

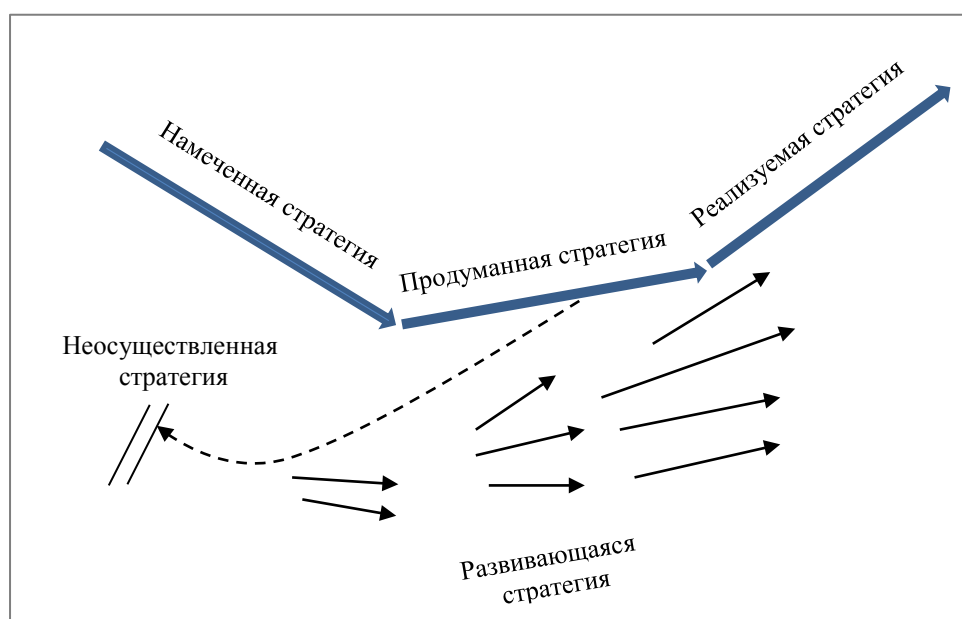


Рис. 2. Сочетание стратегий

Источник: разработано Минцберг Г.; Альстренд Б.; Лэмпел Д. [5, стр. 18]

Разработка и исполнение стратегий одинаково важны для достижения результативности организации. В этой связи известный ученый Шон Кови, акцентируя внимание на важности осуществления стратегии, предлагает концепцию «Четыре дисциплины исполнения» [4 ДИ]. В соответствии с ней автор предлагает вместо автократических методов управления, основывающихся на жестком контроле, командный подход к реализации целей и достижению планируемых результатов, отвечающих эпохе интеллектуального труда [6, стр.27].

Суть концепции сводится к тому, что результативная деятельность лидера и его команды определяется способностью разграничить, с одной стороны, ежедневную срочную работу и стратегические цели, с другой стороны. И то, и другое абсолютно необходимо для достижения желаемых целей и обеспечения соответствующих результатов. Но это два различных вектора. Они конкурируют между собой за время, ресурсы, внимание, компетентность лидера и его команды. Их проблематично примерить, но если не сбалансировать цели и деятельность в краткосрочной и долгосрочной перспективе, то команда будет работать в «пожарном» режиме и провалит все, даже потенциально совершенные, проекты. Четыре дисциплины исполнения, позволяющие реализовывать самые дерзкие стратегические планы, сводятся к следующему.

Первая дисциплина – это фокусирование команды на одной или двух критически важных целях. В этом случае участники команды более успешно и эффективно могут провести грань между приоритетными и неотложными задачами. Подчеркнем, что применение этой дисциплины, означающее сужение фокуса до нескольких исключительно важных целей, позволяет перейти от расплывчатых заданий к ограниченному перечню достижимых целей. Таким образом, ДИ №1 – это сфокусированность команды, без чего команде будет проблематично достичь желаемых результатов [6, стр. 25-26].

Вторая дисциплина исполнения сводится к использованию рычага. В соответствии с ней следует руководствоваться опережающими показателями. Успешная реализация стратегии всегда будет зависеть от двух типов показателей – запаздывающих и опережающих. К первым относятся контрольные показатели критически важных целей и результатов (доход, прибыль, доля фирмы на рынке). Их достижение характеризует деятельность, которая осталась в прошлом. В отличие от них, опережающие показатели оценивают новое поведение участников команды, необходимое для достижения запаздывающих показателей и диктуемое потребностями процесса. Речь идет о мониторинге данных, позволяющих своевременно вносить изменения в процессе достижения результатов, основой которого, безусловно, является и изменение поведенческих характеристик команды. Одной из них выступает повышение вовлеченности команды в процесс достижения целей.

Третья дисциплина – дисциплина вовлеченности предусматривает рекомендации по информированию участников команды в части оценки качества работы и поддерживает их естественное стремление к соревновательности на пути к достижению результативности.

Если первая, вторая и третья дисциплины обеспечивают фокус, ясность и вовлеченность участников команды в процесс достижения запланированных результатов, то четвертая (график отчетности) позволяет команде достигать поставленные цели с учетом изменений в бизнес-среде [6, стр. 18-34].

Далее подчеркнем значение мотивации для осуществления лидерства. Известные ученые Кэмпбел С., Самиек Э. подчеркивают, что «эффективное лидерство – это процесс достижения требуемых результатов посредством заинтересованного участия людей в нем» [7, стр. 43].

Результативную и сплоченную команду всегда составляют высокомотивированные люди. По численности команды могут включать от двух и более людей. Авторитетный в мире ученый Дафт Р. считает, что оптимальными по численности могут быть команды из семи человек [4]. Методологией известного ученого Ицхака Адизеса предусматриваются команды по составу включающие участников, выполняющих различные функции менеджмента. К этим функциям относятся:

- Производство результатов (Р);
- Администрирование (А);
- Предпринимательская функция (Е);
- Интегрирование (I).

Команды, состоящие из сотрудников, выполняющих эти функции, способствуют достижению эффективности и результативности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Таблица 1. Функции менеджмента организации: результативность и эффективность преобразований [4, стр. 37]

Вход Функции	Преобразование Для превращения организации в ...	Выход Характеризую- щуюся...	На временном горизонте
Р Производить результаты	функциональную	результативностью	В краткосрочном горизонте
А Администрировать	систематизированную	эффективностью	В краткосрочном аспекте
Е Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	В долгосрочной перспективе
І Интегрировать	единый организм	эффективностью	В долгосрочной перспективе

Источник: разработана автором Адизес И. «Развитие лидеров» [3, стр. 37]

Иерархия потребностей (в рамках занимаемой должности/статуса)

Линейные распределения ответов респондентов (в %)

Практические аспекты исследования. Основываясь на изучении теоретических вопросов лидерства и командной деятельности, было проведено исследование на следующих предприятиях (SRL), действующих в Молдове: Birovits, Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com, Goodyear Service Co. Для этого была разработана анкета и вопросник для устного интервью руководителей и сотрудников из названных выше организаций. Выборку составили 107 человек. Опросом было охвачено не менее 10%, занятых на каждом из трех уровней менеджмента.

Исследования показали, что на анализируемых предприятиях численный состав формальных команд по данным общей выборки может быть представлен следующим соотношением.

Формальные команды с численным составом 2 человека и 3-5 сотрудников преобладают, в них занято более 80,0% работников. Такие команды можно рассматривать как функциональные, так как создаются они в иерархической структуре в рамках существующих функциональных подразделений (отделов, служб).

Внутрикомандные взаимоотношения в таких командах, по оценкам респондентов, характеризуются критическим уровнем деструктивных конфликтов. Более 69-72% респондентов отмечают наличие деструктивных разногласий между сотрудниками в подразделениях, в которых они работают.

Их последствия состоят в том, что затягиваются решения проблем, возрастает напряженность во взаимоотношениях, наблюдается сопротивление сотрудников переменам в организации. В свою очередь, конструктивные конфликты являются динамической составляющей процесса нововведений на предприятии. Немногим более 31,0-33,0% респондентов считают, что складывающиеся в их организациях взаимоотношения в отделе (службе) способствуют успешному внедрению новшеств. В процессе исследования были проанализированы ключевые факторы, влияющие на разрешение конфликтов. В качестве лидирующего фактора, определяющего разрешение конфликтов и снижения сопротивления переменам сотрудники видят участие руководителя в этом процессе (71,0%). Значительно меньшее число опрошенных доверяют личной компетенции (31,0%), межфункциональной коммуникации (23,0%).

Исследования также показали, что наибольшее число опрошенных (79,30% – 81,0%) из их общего числа, отметили актуальность и высокую значимость лидерской компетенции и команд для достижения планируемых результатов. Это весьма позитивное положение вместе с тем позиции руководителей и сотрудников относительно мотивации, определяющей потенциал лидерства и командной деятельности, оказались различными. При проведении исследования учитывалось мнение руководителей и сотрудников относительно различных уровней

потребностей посредством самооценки и оценок, которых придерживаются руководители касательно актуальных, на их взгляд, потребностей (ценностей) сотрудников. Аналогично учитывалось мнение сотрудников о доминирующих потребностях менеджеров (см. рис. 3).

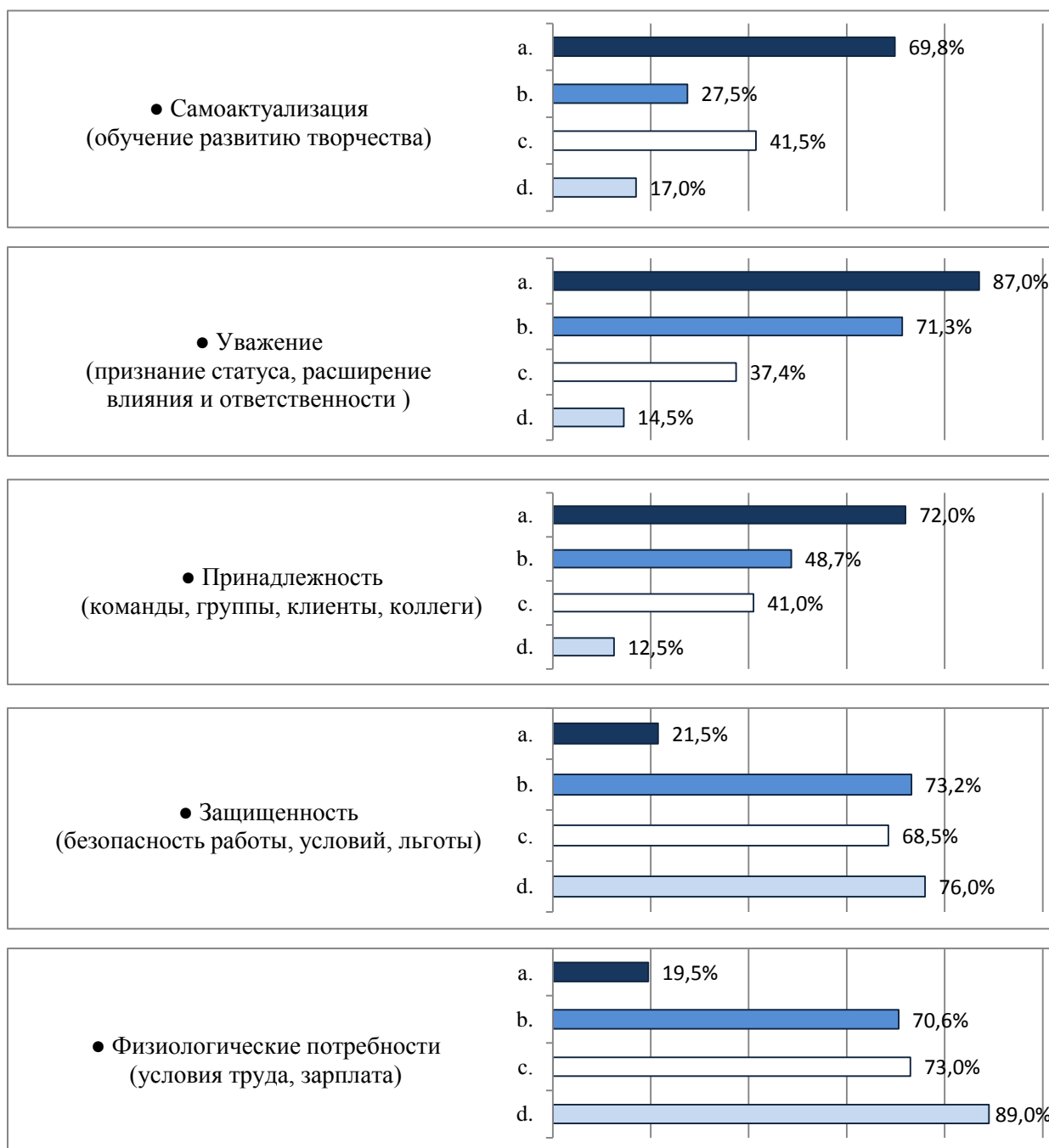


Рис. 4. Распределение ответов респондентов относительно иерархии потребностей (%)

Условные обозначения: Руководитель:

■ а. самооценка ■ б. оценка сотрудника

Сотрудники:

□ в. самооценка □ г. оценка сотрудника

Наблюдаемая некоторая противоречивость в понимании и отношении к потребностям у руководителей и сотрудников (когнитивный диссонанс) свидетельствует о разобщенности ценностей менеджеров и сотрудников. Это с определенной долей вероятности позволяет считать, что на исследуемых предприятиях лидерство уступает традиционному менеджменту. Как известно, он опирается на потребности низших уровней. Это свидетельствует о доминировании на предприятиях метода «кнута и пряника» (внешнее вознаграждение). Потенциал же лидерства и результативной командной деятельности увязывается с потребностями высших уровней, а следовательно, с методами делегирования полномочий (внутренним вознаграждением), которые пока уступают традиционным методам.

На основе проведенных теоретических и практических исследований можно сделать следующие выводы и сформулировать рекомендации.

ВЫВОДЫ и рекомендации:

- Новая реальность, характеризующаяся быстроменяющимися условиями и кризисами, обуславливает необходимость использовать в деловых организациях преимущества, связанные с развитием лидерства и команд.
- Привести какое-то одно определение лидерства невозможно, поскольку сложна сама природа этого явления. Кроме того, определение этого понятия постоянно эволюционирует.
- Важно понимать, что лидерство – это всегда взаимодействие между лидером и членами команды. Они оказывают влияние друг на друга и совместно стремятся к общим целям, достижению результатов и к реальным изменениям.
- Лидер и его команда – две стороны одной медали. Лидер опирается на личную власть, в отличие от менеджера, которому свойственны должностные формы власти.
- В команде два и более человек взаимодействуют между собой и координируют свои действия и решения для достижения общей цели. Преимущества команд связаны с единством и сплоченностью их участников.
- Лидера и его команду отличает мотивация, способствующая их взаимному доверию на базе разделяемых (совместных) ценностей.
- Исследования, проведенные на ряде предприятий, показали, что в них необходимо активнее использовать преимущества лидерства и командной организации.
- Для того чтобы реализовать присущие им возможности, следует учитывать стратегический подход. Рассматривать деятельность команд в контексте развивающейся стратегии.
- Подход к стратегии как к развивающемуся процессу позволяет лидеру и его команде реализовывать изменения в организации, связанные с новыми вызовами.
- Это становится возможным, если на предприятиях будут осуществляться соответствующие изменения поведения участников процесса изменений через их обучение, развитие, продвижение на командной основе. Командный контекст и лидерство включают взаимную поддержку, взаимозаменяемость членов команды, что позитивно сказывается на результативности.
- На исследуемых предприятиях целесообразно построение системы исполнения стратегий на основе соблюдения дисциплины исполнения. Стратегию следует не только разработать, но и обладать лидерской и командной компетентностью для того, чтобы ее успешно реализовать и обеспечить достижение желаемых результатов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Burdus, Eugen. *Tratat de management*. – București: Editura Economică, 2005.
2. Burlacu N., Cojocaru V. *Management*. Chișinău: ASEM, 1999.
3. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 259 с. ISBN 978-5-9614-4718-7.

4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л.; при участии П. Лейнж [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. Проф. И.В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с. ISBN 978-5099-18075-7.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / пер. с англ. Под ред. Каптуревского. – СПб.: издательство «Питер», 2000. – 336 с. ISBN 5-272-00210-5.
6. Кови Ш. Как достичь цели: Четыре дисциплины исполнения / Шон Кови, Крис Макчесни, Джим Хьюлинг; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. 308 с. ISBN 978-5-9614-5654-7.
7. Кэмпбелл С., Самиек Э. 5 граней лидерства / Скотт Кэмпбелл, Эллиен Самиек; пер. с англ. Н. Яцюк. М.: Манк, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.