МОСКОВСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи



**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ПРОЦЕСС И ТЕХНОЛОГИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ**

Специальность 22.00.08 — социология управления (социологические науки)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук

Научный руководитель - доктор социологических наук, профессор И.П. Сафронов

Москва-2011

*и*

**Оглавление**

[Введение 3](#bookmark2)

Глава I. Командообразование в организационном управлении: теоретико­методологические основы 18

1. Понятие «команды» в управлении организацией 18
2. Командообразование как процесс в организационном управлении ...28
3. Модели формирования управленческих команд в организации 41

Глава II. Технология формирования эффективной управленческой команды в организации 60

1. Современные технологии и методы сопровождения управленческого командообразования 60
2. Социометрическое обследование групповой готовности к эффективной командной управленческой работе 87
3. Оценка эффективности процесса управленческого командообразования в организации 115

[Заключение 130](#bookmark11)

[Литература 137](#bookmark12)

**з**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном организационном управлении важнейшую основу долгосрочных конкурентных преимуществ любой организации начинают составлять не сырьевые или производственные, а человеческие ресурсы, то есть люди, их высокая квалификация, система ценностных ориентаций, знания, навыки, умения и стремление к реализации поставленных целей, трудовая мораль.

Так, по. данным Всемирного банка только 15-16 % экономического роста обусловлено физическим капиталом, около 20% - природным и 65 % - связано с человеческим и социальным капиталом[[1]](#footnote-1). •

Однако сами по себе работники не могут создать систему управления, отличающуюся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов. Их объединение в единое целое возможно только на основе эффективной командной организации.

Актуализация гуманистических принципов’ управления привела к разработке и формированию- новых командных технологий, которые в современных условиях становятся лучшим основанием для выработки групповых и организационных целей, решения производственных задач. Одной из таких технологий является организация управления предприятием посредством,создания высокоэффективных управленческих команд.

Управленческие команды, имеющие значительный совокупный профессиональный потенциал, становятся сегодня важнейшим фактором повышения эффективности управления предприятиями и организациями, а закономерности их становления и развития в социологической управленческой науке изучены еще не в полной мере.

Отдавая должное теории и практике организационного управления, следует отметитьj что к недостаточно исследованным; задачам следует отнести вопросы типологизации управленческих команд: как субъекта управления, вопросы построения\* ролевой структуры команды, проблемы синтеза существующих моделей^ формирования; самих управленческих, команд, а также слабую разработанность теории\* и практики социологического анализа процесса управленческого командообразования- '

. Требуют содержательного исследования^ и практической апробации оценочные показатели эффективности?, процесса; управленческого командообразования. .

Таким образом; исследование командообразования как' процесса и технологии- в организационном управлении\* является актуальным и требует углубленной разработки, а существующие на сегодняшний день теоретические положения: - внимательного анализа, обобщения и увязывания с реалиями и особенностями: становления рыночных отношений в России- и общемировыми тенденциями" : происходящими в сфере организационного; развития; : ' •. . ,

**Степень научной разработанности проблемы.**

Одной из; характерных особенностей исследуемой, проблемы, командообразования как процесса, и . технологии организационного управления является^ её ярко выраженный? комплексный: и научно­прикладной характер; .

Находясь на стыке целого' ряда научных дисциплин: теории

управления,, социологии управления\* социологии организаций;, социальной психологии; психологии личности и акмеологии, а также ■ конкретной практики^ управления - выделенная проблема для: своего эффективного решения требует проекции на каждую из них и на реальную управленческую деятельность. . .

Хотя феномен неформальной группы и значимость фактора сотрудничества в группе,- сопоставимого с менеджментом, получили своё раскрытие еще в\* 20-е годы в рамках «школы человеческих отношений»- (Э. Мэйо, Ч. Барнард, Ф. Ротлисбергер и др.), проблема командного управления в качестве объекта самостоятельного научного- изучения\* появились сравнительно недавно - в 60-е годы прошлого столетия.

Именно в этот иериод начинают разрабатываться теории; организации и поведения группы (Курт. Лёвин, Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг и др.) и получают широкое распространение

t . ■ . ■ ’ . ■ . • , . о •

социометрические методы Якоба Леви Морено по созданию рабочих групп .

Другим- прогрессирующим направлением; становится внедрение *кружков-качества,* которые возникли в результате попытки Кераси Ишикава интегрировать методы статистического контроля и методы наук о поведении и обществе. Получив развитие первоначально’ в Японии, кружки качества очень быстро распространились по всему миру, и некоторые из них сегодня\* органично перерастают Вірабочие команды. '

В 70-е годы-прошлого века Генри Минцберг выделяет важную общую черту работы менеджеров\* - управленческие’ роли, в« качестве которых выделяет межличностные: роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений[[2]](#footnote-2).. '

Примечательно, что- в этот же период Р.Мередит Белбин\* начинает разрабатывать концепцию командных ролей,. Пол Херси и Кен Бланшар - теорию стилей управления[[3]](#footnote-3). . :

В 1970-х годах американским психологом Б.В. Такменом, в результате анализа около пятидесяти публикаций по развитию групп, была предложена двухмерная модель группового развития, которая позднее легла в основу многочисленных моделей командообразования.

В 80-90-е годы накопленные в теории и практике управления факты о деятельности самоуправляемых групп привели к появлению работ, в которых были предложены определения понятия'«команда», обсуждались основные принципы функционирования\* и развития групп командного типа, разрабатывалисьтехнологии организационного проектирования посредством команд разного уровня (Р.\* Танненбаум, Р." Берд, Е. Салас, Дж. Катценбах, Д. Смит[[4]](#footnote-4)).

Появляются работы, в которых рассматривается роль лидера в процессе формирования командьг и выделяется ряд этапов^ построения команды (Джозеф1 Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт, Дж.В. Ньюстром\* и К. Дэвис, Д.

*п*

Янкелович и др .).

Указанные исследователи получили результаты, представляющие несомненный интерес дляї'науки и практики управления. Однако большая часть данных работ посвящена командам, которые работают на среднем и низовом уровне управления, занимаются подготовкой рекомендаций и разработкой проектов по отдельным направлениям управленческой деятельности.

Лишь в последнее время стали появляться исследования (в том числе и переводные), в которых предпринимаются попытки теоретического анализа совместной деятельности руководителей высшего звена, уточняется-понятие «управленческая команда», её отдельные параметры (P.M. Белбин, К Бланшар, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, Дж. Катценбах, В. Дайер, Ч. Дж.

о

Марджерисон и др .). \_ ■

Несомненно, что разработки западных ученых в области образования эффективных управленческих команд заслуживают внимания и могут быть использованы в адаптированном варианте к-российским условиям.

Первыми отечественными исследователями, обратившими 20-30-х гг. свое внимание на возможность использования коллективного управления для организации совместной деятельности рабочих были Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, работы которых можно отнести к «талантливым прорывам в теории и искусстве управления»[[5]](#footnote-5).

Следующий этап исследований отечественной практики,, в которых анализировались проблемы\* участия работников в принятии решений по организации совместной деятельности,, приходится уже на 70-80-е годы. Большой вклад в' понимание специфики совместной деятельности управленческих команд на. предприятиях и в организациях внесли работы Д.М. Гвишиани, Ю.Д. Красовского, А.И. Пригожина,. предложивших новые проблемно-ориентированные и инновационные технологии группового

в

решения организационных проблем, способствующих формированию групп управления у руководителей высшего уровня[[6]](#footnote-6).

В России только в самое последнее время появились отечественные работы, посвященные обсуждению конкретных проблем формирования и функционирования команд разного типа, в том числе и управленческих (В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Е. Валь, Т.П. Галкина, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, И.В. Рыбкин, С.В. Петров, Т.С. Пыркова, В.И. Сперанский и др.[[7]](#footnote-7)).

В данных работах используется зарубежный опыт исследований командного управления, предлагаются социальные технологии, стимулирующие процессы командообразования, а также проводится эмпирический анализ, деятельности по консультированию руководителей высшего звена и формированию управленческих команд на российских предприятиях.

Изучению технологических приемов командообразования, адаптированных к специфике отечественных организаций, включая процедуры их применения профессиональными, консультантами по тим-

билдингу (team-building) в их профессиональной деятельности, посвящён целый ряд работ[[8]](#footnote-8).

Причём, как отмечают Ю.М. Жуков, А.В. Журавлёв и Е.Н. Павлова, групповые процессы зачастую в этих работах рассматриваются\* в. качестве фона, «... на котором развертывается система деятельности «демиургов» командостроительства. В простейшем- случае здесь дается лишь, последовательность действий;, которые должны быть предприняты командостроителями»[[9]](#footnote-9).

Наконец, появились и отечественные диссертационные исследования^ посвященные как информационно-методическому обеспечению процесса командообразования[[10]](#footnote-10), так и исследованию процесса\* формирования\* управленческих команд[[11]](#footnote-11).

Таким образом,.несмотря.на то, что проблематика командообразования в настоящее время\* становится'одной из наиболее обсуждаемых тем, вопросы теории и практики социологического анализа процесса управленческого^ командообразования\*в! организации\*и критерии его^эффективности-остаются одним из» слабое разработанных направлений в отечественной социологической литературе; Проведенный автором, контент-анализ публикаций в ведущих отечественных социологических журналах - «Социс», «Социологический журнал», «Социология-4М» за последние пять лет (2005 -

2010 гг.) не выявил наличия статей на тему управленческого командообразования. Конечно отсутствие в названии статей термина «командообразование» совсем не означает, что это понятие социологической наукой отрицается, но все же следует признать, что в большей степени данный термин представлен в работах по лидерству в менеджменте, теории управления, в социально-психологических публикациях по управлению персоналом.

К недостаточно исследованным задачам следует отнести также вопросы типологизации управленческих команд как субъекта управления, проблемы синтеза существующих моделей формирования самих управленческих команд.

Актуальность проблемы, её недостаточная разработка и потребности практики в получении объективных рекомендаций, обусловили выбор объекта и предмета исследования, а также его цели и основных задач.

Цель диссертационного исследования заключается в анализе командообразования как процесса в организационном развитии и выявлении технологий формирования эффективных управленческих команд.

Поставленная цель достигается в диссертационном исследовании последовательным решением следующих задач:

* проанализировать существующие теоретические подходы к понятию «команда» в управлении организацией;

т рассмотреть командообразование как процесс в организационном управлении;

* проанализировать существующие модели формирования

управленческих команд в организации;

* выявить современные технологии и методы обеспечения процесса командообразования;
* исследовать групповую готовность управленцев организации к эффективной командной работе;

- определить критерии и пути повышения эффективности процесса управленческого командообразования в организации.

Основная теоретическая гипотеза нашего исследования заключается в следующем: мы считаем, что командообразование как технология совершенствования процесса управления организации может быть реализована- там, где в- управленческую структуру введён новый, коллективный субъект управления - управленческая команда, обладающая высокой степенью готовности к командной, работе, способностью к самоорганизации и саморазвитию; .

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено по специальности 22.00.08 - социология, управления Паспорта специальностей ВАК РФ (социологические науки): 15. Проблемы эффективности

управленческой деятельности. 29. Социологическое информационно­аналитическое обеспечение управленческого процесса. '

Объектом исследования • являются\* процессы, происходящие в организации как системе формирования- современных- управленческих команд; •

Предмет исследования, - командообразование как процесс и технология в организационном управлении^

Проблема диссертационного исследования, может быть обозначена как теоретический > разрыв (изолированность в. изучении), обнаруживающийся-в социологическом анализе проблем организационного развития в контексте социологии управления и исследовании процессов- управленческого командообразования, в большей степени нашедших своё отражение не в социологии, а в других социальных науках - социальной психологии, экономической теории, менеджменте.

Методологическая и теоретическая база исследования.

В, теоретическую основу диссертации положены системный, структурно-функциональный и деятельностный подходы..

Системный подход дал возможность исследовать процесс: командообразования как целостное явление: с присущими/ ему

интегративными качествами и свойствами, структурными особенностями, во

всем многообразии его связеи в системе «организация - группа - индивид»;

• . . , *\** ■ '

Применение: структурногфункционального? подхода (Э.. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Мертон) позволило выделить, и показать функционально­ролевую структуру управленческой команды. ,

В рамках деятельностного подхода (В;В1 Давыдов; Е.П1 Ильину А;Н: Леонтьев, Е.И: Степанов) выявляются содержательные, операционные и целевые характеристики: совместной деятельности: управленческой команды как важнейшие элементы ее целостностей эффективности.,

Для теоретического анализа проблемы исследования большое значение имели работы P.M. Белбина, К. Бланшара, Б. Такмена, Т. Базарова, в которых был проведен анализ моделей командообразования и даны- базовые: их характеристики. . : . '

Большую роль- для раскрытия избранной: темы сыграли

общетеоретические труды М. Армстронга, Р. Кричевского, Дж. Лафты, Ф. Лютенса, П. Сенге, А.И. Пригожина и других учёных, охватывающие вопросы формирования культуры организации, атмосферы: доверия, подготовки и. обучения персонала, оценки эффективности труда управленческого персонала;

На уровне: малой группы в общетеоретическом: плане проблема измерения: ш реализации личностного: потенциала; работников в\* системе производственных отношений раскрыта: в; трудах Я.Л, Морено, М; Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, П. Друкера и др.

Методологическую основу исследования составили:

- общенаучные методы системного и логического анализа;

теоретического моделирования;

* общелогические принципы: восхождения от абстрактного к

конкретному, единства исторического и логического, единства теории и практики; .

* социологические методы сбора и обработки информации - метод социометрии, вторичный анализ социологических данных.

Эмпирическая база исследования:

1. Автором в 2008-2009 гг. было проведено социометрическое обследование группы менеджеров компании для определения групповой готовности к командной управленческой работе. Объектом социологического исследования явился высший эшелон руководителей ООО «Байрос». Результаты исследования позволили успешно сформировать управленческую команду и преступить к реорганизации всей компании, и, как мы считаем, полученные данные явились вполне репрезентативными относительно выделенного исследовательского объекта. Методологической основой для такого предположения является реализация сотрудниками Института социологии РАН масштабного исследовательского проекта (руководитель проф. В.А. Ядов) и интерпретацию восьми (!) наблюдавшихся случаев поведения людей в проблемной ситуации[[12]](#footnote-12).
2. Анализ публикаций в научных изданиях, посвящённых рассмотрению опыта ведущих отечественных и зарубежных предприятий в области управленческого командообразования, материалов международных, всероссийских конференций по теме диссертации.
3. Аналитические статьи за последние годы, опубликованные в журналах «Социологические исследования», «Власть», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Служба кадров», «Управление персоналом», «Эксперт», «International Journal of Public Sector Management», «The Journal of Knowledge Management» и др., a также в сети Internet.

В работе также использована вторичная интерпретация социологической информации, что позволило расширить эмпирическую базу диссертационного исследования и сделать более доказательными его основные выводы.

Научная новизна диссертации изложена в основных положениях, выносимых на защиту:

1. Теория командообразования- явилась одним из результатов актуализации гуманистических принципов управления (Human Resource Management) и ознаменовала завершение-перехода от технократического к гуманистическому подходу в управлении персоналом, но пока не получила завершенного концептуального оформления, и одна из причин тому - недостаточная теоретическая проработанность факторов;, . критериев эффективности применения данного подхода на уровне управленческой команды как субъекта управления в условиях-развития организации.
2. *Командообразование -* это процесс формирования команды, члены которой объединены общей целью, владеют отработанными процедурами координации своих действий в достижении-конкретных результатов, несут взаимную ответственность за результаты своей деятельности на основе общего видения ситуации. В командообразовании как социальном процессе формируется новый коллективный субъект — *управленческая команда*, состоящая из персонала наемных работников, взаимодействующая на основе субъект-субъектных отношений.
3. Понятие «командообразование» фиксирует содержательные и процессуальные элементы, лежащие в основе эффективной команды и выраженные в комплексе особенностей данного организационного ресурса. Содержательные элементы - это основная задача группы, указывающая на то, *что* сделано или будет сделано группой. Процессуальные особенности — это то, *как* коллектив работает и что происходит с членами группы и между ними.
4. Процесс становления управленческой» команды начинается с формирования рабочей группы, которая затем уже реорганизуется в полноценную команду. *Рабочая группа управления —* это группа лиц, работающая вместе для координации как своих действий, так и действий подчиненных для достижения конечной цели. Обосновано, что не каждая рабочая группа управления может стать управленческой командой, но любая уже сформированная управленческая команда своей предпосылкой имела рабочую группу управления. *Управленческая команда* — это группа людей, которые на основании общих целей и ценностей, подходов к реализации совместной деятельности осуществляют управленческую деятельность в организации.
5. Эффективность системы управления человеческими ресурсами во многом определяется согласованными действиями субъектов управления на индивидуальном, групповом (командном) и организационном уровнях и достижение субъект-объектного взаимодействия на каждом уровне управления возможно, прежде всего, через учёт внутренних факторов управления (человеческие ресурсы, компетенции, стратегия, корпоративная культура, стиль управления, личностные качества управленцев и др.).
6. Общими критериями оценки эффективности управленческого командообразования в организации должны выступать показатели, характеризующие процесс взаимодействия управленцев в рамках выработки содержания стратегии и задач организации как профессионалы, с одной стороны, а с другой - в рамках межличностных отношений как индивиды.
7. Основным критерием эффективности управленческого командообразования в организации является достижение

взаимосогласованного баланса интересов предприятия, групповых интересов и интересов отдельных работников ^ организационном развитии.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что анализ взаимосвязи управления человеческими ресурсами организации с процессами командообразования вносит вклад в разработку теоретических положении социологической- управленческой науки-, общей теории управления, в понимание условий и факторов, механизмов! и тенденций развития^ организации как важного субъекта развития1 общества в целом.

Сформулированные в диссертации теоретические положения и выводы, дают основу для дальнейшего изучения- проблем управленческого командообразования в современных организациях.

Положения данной работы конкретизируют научные представления- о системе’ управления, человеческими ресурсами организации, механизмах управленческого командообразования и могут быть использованы как базовый\* элемент в разработке комплексной системы управления организационными процессами.

Практическая значимость^ исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций, по> формированию и использованию управленческого командообразования с целью1 повышения- эффективности управления организацией в современных условиях.

Положения и выводы диссертации' могут быть использованы при чтении курсов «Социология\* управления», «Командообразование в организации», «Развитие человеческих- ресурсов организации», «Отбор1 и подбор персонала».

Апробация научных результатов исследования. Материалы исследования нашли своё отражение в восьми публикациях автора, которые соответствуют содержанию диссертационной работы\* и раскрывают её выводы и основные положения. Особую значимость представляют статьи1

А.А. Халиной, опубликованные в журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации соискателями основных положении диссертационных работ:

1. Халина А.А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации // Преподаватель XXI век. — М., 2010. - № 4 (часть 2). - С. 361 — 367 - 0,3 п.л.
2. Халина А.А. Командообразование как явление в управлении современной организации // Вестник МГТУ «Станкин» - М., 2011. - № 1 (13). -С. 150- 154- 0,3 п.л.

Результаты исследования докладывались диссертантом научной общественности на заседании кафедры теории и истории социологии факультета социологии, экономики и права Московского педагогического государственного университета, где данная диссертационная работа была рекомендована к защите.

Структура **и** объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав (6 параграфов), заключения и библиографического списка литературы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная теоретическая гипотеза\* нашего исследования заключалась в том, что командообразование как технология совершенствования процесса управления организации может быть реализована там, где в управленческую структуру введен новый, коллективный субъект управления - управленческая- команда, обладающая высокой степенью готовности к командной работе, способностью юсамоорганизации и саморазвитию.

Практика^ современного\* организационного управления все' более и.

более явственно свидетельствует о том, что'какой) бы,организация ни была, в

какой1 бы ситуации она ни находилась, наличие управленческой команды есть

необходимое условие её эффективного; функционирования и развития. Это>

**\* /** связано, в первую очередь, с, тем; что в хорошо сформированной\*

управленческой команде\* очень четко проявляется так называемый эффект

*синергии* - резкого возрастания эффективности достижения цели посредством'

приращения усилий людей в процессе совместной деятельности.

Управленческие команды становятся^ сегодня' важнейшим фактором повышения эффективности, управления предприятиями и организациями, а закономерности их становления-» и. развития\* в , социологической управленческой науке изучены, еще не в полной мере. В частности об этом свидетельствует проведенный- автором контент-анализ► публикаций в. ведущих отечественных социологических журналах — «Социс», «Социологический журнал», «Социология-4М»\*за последние\*пять лет (2005 - 2010 гг.), который не выявил наличия статей на тему управленческого командообразования.

Поэтому основная проблема диссертационного исследования нами была обозначена как теоретический\* разрыв (изолированность в изучении), обнаруживающийся в социологическом анализе проблем организационного развития в контексте социологии управления и исследовании процессов

управленческого командообразования, которые в большей степени нашли отражение в других социальных науках (социальной психологии, экономической теории, менеджменте).

На наш взгляд, наиболее точное определение, сполна раскрывающее суть команообразования, должно звучать следующим образом: *команообразование -* это процесс формирования команды, члены которой объединены общей целью, владеют отработанными' процедурами координации своих действий в достижении конкретных результатов, несут совместную ответственность за результаты своей деятельности на основе общего видения ситуации. ■

В работе были использованы результаты социологического (социометрическое) обследования группы менеджеров компании ООО «Байрос» для определения групповой готовности к командной управленческой работе, что позволило расширить эмпирическую базу диссертационного исследования и сделать более доказательными его основные выводы. Результаты исследования также позволили успешно сформировать управленческую команду и преступить к реорганизации всей компании.

Теоретические выводы диссертационного исследования сводятся к следующим положениям:

1. Командообразование как теоретическая концепция явилась одним из, значимых результатов актуализации гуманистических принципов управления в организационном развитии, ознаменовав завершение перехода от технократического к гуманистическому подходу в управлении персоналом. Одна из причин тому, что данная идея пока не получила завершенного концептуального оформления - недостаточная теоретическая проработанность факторов и критериев эффективности применения данного подхода на уровне управленческой команды как субъекта управления в условиях развития организации.
2. На наш взгляд, наиболее точное определение, сполна раскрывающее суть команообразования, должно звучать следующим образом: *команообразование -* это процесс формирования команды, члены которой объединены общей целью, владеют отработанными процедурами координации своих действий в достижении конкретных результатов, несут совместную ответственность за результаты своей деятельности на основе общего видения ситуации.
3. Понятие «командообразование» фиксирует содержательные и процессуальные элементы, лежащие в основе эффективной команды и выраженные'в4 комплексе особенностей данного организационного ресурса. Содержательные элементы - это основная задача группы, указывающая на-то, *что* сделано или будет сделано группой. Процессуальные особенности - это то, *как* коллектив работает и\* что происходит с членами, группы и между ними.
4. На наш взгляд, сам процесс, становления\* управленческой команды начинается с формирования рабочей группы, которая^ затем уже реорганизуется в полноценную команду. *Рабочая группа управления* - это группа лиц, работающая.вместе для координации как своих действий, так и действий подчиненных для достижения конечной цели. Обосновано, что не каждая рабочая группа управления может стать управленческой командой, но любая уже сформированная управленческая команда своей предпосылкой имела рабочую группу управления. *Управленческая команда'* — это группа людей, которые на основании общих целей и ценностей, подходов к реализации совместной деятельности осуществляют управленческую деятельность в организации.
5. Эффективность системы управления человеческими ресурсами во многом определяется согласованными действиями субъектов управления на индивидуальном, групповом (командном) и организационном уровнях и достижение субъект-объектного взаимодействия на каждом уровне

управления возможно, прежде всего, через учет внутренних факторов управления (человеческие ресурсы, компетенции, стратегия, корпоративная культура, стиль управления, личностные качества управленцев и др.).

1. С нашей точки зрения, общими критериями оценки эффективности управленческого командообразования в организации должны выступать показатели, характеризующие процесс взаимодействия управленцев в рамках выработки содержания стратегии и задач организации как профессионалы, с одной стороны, а с другой - в рамках межличностных отношений как индивиды.
2. Основным критерием эффективности процесса управленческого командообразования' считать создание управленческой команды, обладающей высокой степенью готовности к командной работе, способностью к самоорганизации и саморазвитию.

Теоретические выводы диссертации? позволяют дать конкретные практические рекомендации для 5 построения \*эффективной управленческой команды, в организации:

1. . Правильный профессиональный\* подбор членов управленческой' команды является залогом эффективной работы. Профессиональная квалификация - важнейшая предпосылка для превращения рабочей группы .в высокопроизводительный коллектив. Личные характеристики и способности каждого человека работать в коллективе также относятся' к основополагающим факторам формирования команды, однако эти факторы гораздо более субъективные, их сложно оценить руководителю при^ подборе команды, и, более того, они очень изменчивы.
2. Среди социальных технологий формирования и сопровождения динамики команды можно выделить формы и методы направленные на подбор членов команды: биографический метод; метод «интервью»; метод независимых экспертных мнений; метод социометрии. Отдельно следует

выделить технологии командного обучения- — игровые методы, тренинг, метод «мозговой атаки» и др. У всех приведенных технологий имеется общее свойство - целенаправленная\* стимуляция членов управленческой команды на генерирование идей, позволяющих успешно исполнять командную\* деятельность, развитие коммуникативных качеств, направленных на эффективное взаимодействие в команде и на формирование командного духа. ' ' .

1. Учёт социальных и психологических особенностей человека диктует свои требования при формировании эффективной групповой- деятельности. Здесь» приходится, учитывать многие особенности человека. Для1 снижения угроз групповой\* деятельности команды должны быть гетерогенны, по\* таким показателям, как возраст, пол, образование, прошлый' опыт работы, точки зрения, но уравнены в\*должностных правах в.рамках команды. •
2. 'Оптимальный'срок работы.команды.должен\*составлять около 5 лет,, так как этот период позволяет добиться\* наибольшей продуктивности. Если технологическая задача, подразумевает более длительную “работу, то следует рассмотреть возможность разделения-её на несколько этапов, которые можно решить за рекомендуемый' период; *И-* наоборот, если- рабочая-' группа создается для совместной, работы на период менее 5 лет; необходимо обсудить возможность объединения нескольких задач, так как пик эффективной работы наступает именно в этот период,.и\*эффективность такой группы будет использована не оптимально.

< 5) Для-формирования, и поддержания'эффективности команды должны

предприниматься' определенные организационные методы, такие как совместное профессиональное обучение: членов команды, й поддерживаться\* режим регулярных проблемных совещаний. Эти меры позволят улучшить процесс обмена информацией- и сформировать единую информационную базу. Роль процесса обучения не ограничивается1 только повышением, профессионального уровня работников и качества их деятельности. Процесс

обучения должен рассматриваться как важнейший мотивационный фактор деятельности, особенно в организациях с выраженной ориентацией на адхократию. Усилить мотивационный фактор обучения персонала можно путём введения оценки уровня и качества обучения при формировании индивидуальной составляющей в оплате труда и профессионального карьерного роста работника.

1. Вопрос руководства управленческой командой относится к важнейшим составляющим формирования командной работы. Члены группы в соответствии с их профессиональными возможностями и опытом работы рассматриваются как лидерский «ресурс». Формируется явление «перетекающего лидерства», основанного на профессиональной востребованности, то есть на экспертной власти каждого члена группы. Роль, отведенная формальному руководителю, сводится к задаче обслуживающей и сопровождающей. Сюда следует отнести работу, предваряющую создание команды, такую как проектирование и поддержание, что подразумевает создание благоприятных условий для её функционирования. В случае непредвиденных обстоятельств возможно появление корректирующей функции руководства. •
2. Основной регулирующей функцией, поддерживающей состояние внутреннего равновесия, является высшая степень развития группы, сформировавшаяся в ней продуктивная организационная-культура, которая становится самоочевидной для каждого члена, понимание своей значимости и роли в группе, что полностью соответствует синергетическим принципам самоорганизации.

Диссертант в результате проделанной работы выделяет основные направления, характеризующие и формирующие механизмы построения командной работы в современных российских организациях, и определяет главные элементы организационного воздействия на эти составляющие. Практическая востребованность данного вопроса требует достаточно конкретные и доступные, с точки зрения менеджмента организации, механизмы воздействия.

Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования:

1. Результаты, полученные в данном диссертационном исследовании, следует использовать при подготовке лекционных и семинарских занятий в ВУЗах по дисциплинам «социология управления», «социология организации» и «управление персоналом».
2. Технологию проведения социометрического обследования управленческого персонала на групповую готовность к эффективной командной управленческой работе можно использовать руководителям компаний- и организаций для формирования эффективных управленческих команд.

Выполненная диссертационная работа - это только первый шаг в направлении комплексного социологического исследования управления процессами командообразования в современных российских организациях. Следующие шаги в этом направлении могут быть связаны:

* с социологическим обобщением конкретного практического опыта по становлению и развитию управленческого командообразования в организациях различного типа (государственных, коммерческих, некоммерческих);
* с дальнейшей разработкой социологического организационно­процедурного и инструментально-технологического компонентов диагностики и сопровождения процесса управленческого командообразования в организациях;
* с выработкой социальных критериев эффективности процесса управленческого командообразования в организации, их внедрением в практику.

137

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования

команды. - М.: Финансы и статистика. 2002. - 544 с.: ил.

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 960 с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда, - М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Агеев B.C. Межгрупповое взаимодействие: Социально­

психологические проблемы. - М., 1990.

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 263 с.
2. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. — М.: Аспект Пресс., 2008.\* -352 с.
3. Арджирис К. Организационное научение. - М., 2004.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
5. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование.

Электронный ресурс. - Режим доступа: [http://www.lc-](http://www.lcpersonal.ru/attaches/attach_285.doc)

[personal.ru/attaches/attach\_285 .doc](http://www.lcpersonal.ru/attaches/attach_285.doc)

1. Базаров Т.Ю. Управленческие технологии: проблемы

организационного развития. Социальная психология в современном мире. - М.: Аспект пресс, 2002.

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М., 1995.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие

команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Вып.1. -

М.: ИПК госслужбы, 1997.

• 138 . • . • ; .

1. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова T.G. Формирование команд: (team-building). //Управление персоналом. 1998; - №8. - С. 60-62.
2. Барка М., Кобб К. Десять упражнений для формирования)

команды. - М., 2005.

1. Безрукова Е.Ю, Жуков Ю.**МО,** Блинова Ю.М., Лямин- А.В.

Командообразование в режиме реального времени // Управление персоналом-. 2001, №2.-С. 105. ; ' \ . ; , '

1. Безрукова ЕЮ., Жуков Ю.М., Блинова Ю.В., Лямин А.В.

Командообразование в режиме реального времени. - Справочник кадровика. 2001 №2, с. 105-111. ' • :

17; Белбин Р. М. Команды менеджеров.. Секреты, успеха и причины неудач / Пер с англ. - М.: HIPPO, 2003 - 315 с. .

1. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. / ГІер.с англ. М.: HIPPO, 2003.- 232 с. . ; '
2. Белокопытов Ю. Синергетический механизм; поведения систем управления как: фактор: самоорганизации команд менеджеров // Человек, и труд .-2003 .-№; 10.-С. 77-79; : . . . .
3. Блантар.К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ..под ред.

Т. Ю. Ковалевой - СПб.: Питер, 2008. - 368 с

1. Бланшар К., Карлос Д.П., Рэндольф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления. - Минск, 2004. . .
2. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керыо Ю; Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду / Пер. с англ. *Ш*А. Самсонов;

- Минск: Попури, 2002. /

1. Материалы XII Петербургского международного экономического форума// <http://www.forumspb.com/for/total_forum/shorthand_appearance.html> [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. - СПБ.-2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой - СПб.: Питер, 2008, [↑](#footnote-ref-3)
4. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. - In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992; Katzenbach J., Smith D. The wisdom of teams: creating the highperformance organization / J. Katzenbach, D. Smith. - New York: Harper Business, 1994. - 318 p. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. - М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. - 983 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: МГТУ им. Баумана, 1998; Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. - М.: ИНФРА-М, 1997; Пригожин А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. - М.: Интерпракс, 1995. " [↑](#footnote-ref-6)
7. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования'команды. - М.: Финансы и статистика, 2002; Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Вып. 1. - М.: ИПК госслужбы, 1997; Валь Е. Руководство, лидерство и командообразование в организации. - М.: Прометей, 2000; Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: «Финансы и статистика», 2001; Карякин А.М, Командная работа: основы теории и практики. Иван, гос. энерг. ун-т. - Иваново, 2003; Лапыгин Ю.Н., Петров СВ. Управленческая команда. - Владимир: ВГГТУ, 2003. - 168 с.; Сперанский В.И. Кадровый менеджмент: социально-психологичекие аспекты управления персоналом: В 2 ч. — часть 1. - Москва-Челябинск, 2005. - Часть 1. - С. 89­126. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Геллерт М:, Новак К. Все о. командообразовании: Руководство для тренеров: пер. с нем. - М.: Вершина, 2006; Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория' и практика командообразования. Современная технология создания команд. - СПб:: Речь, 2004; Паркер Г., Кролл Р. Формирование команды: Сборник упражнений для. тренеров. - СПб.: Питер, 2002; и др. [↑](#footnote-ref-8)
9. Жуков Ю.М., Журавлёв А.В'., Павлова Е.Н: Технологии командообразования: - М.: Аспект Пресс, 2008'. - С. 14. [↑](#footnote-ref-9)
10. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования: Дисс.... канд. психол. наук. - М., 1998. [↑](#footnote-ref-10)
11. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: Дисс. ... д-ра экономии, наук. - М.; РАГС, 2000. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Как люди делают себя. Обычные россияне в необычных обстоятельствах: концептуальное осмысление восьми наблюдавшихся

случаев / под общ. ред. В.А. Ядова, Е.Н. Даниловой, К. Клеман. — М.: Логос, 2010.-388 с. [↑](#footnote-ref-12)