

На правах рукописи

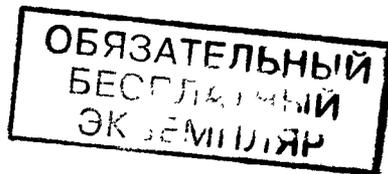
КАЛАБИН АНТОН АЛЕКСЕЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ
(на примере российских коммерческих организаций)**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук



Москва - 2006

Работа выполнена на кафедре *социологии управления* факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель:

кандидат философских наук, доцент
Подольская Тамара Яковлевна

Официальные оппоненты:

доктор социологических наук, профессор
Гегель Людмила Арнольдовна

кандидат социологических наук
Тарасова Наталья Олеговна

Ведущая организация:

*Российский государственный химико-технологический
университет имени Д.И. Менделеева*

Защита состоится _____ 2006 г. в 15.00 часов на заседании Диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119899, Москва, Воробьевы горы, МГУ, 1-й корпус гуманитарных факультетов, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки имени А.М. Горького МГУ (1-й корпус гуманитарных факультетов)

Автореферат разослан _____ 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор философских наук, профессор

Маслова А.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Эффективность бизнес-процессов (как в России, так и за рубежом) во все большей степени стала определяться использованием управленческих команд. Связано это, во-первых, с резко возросшей скоростью изменений внешней среды, в которой приходится работать коммерческим организациям, во-вторых, с существенно повысившейся ролью творческого труда сотрудников в самих организациях.

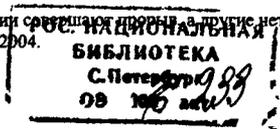
Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образуются управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Актуальность и объективная необходимость исследования процессов создания управленческих команд определяется тем, что для многих компаний решение этого вопроса выступает фактором выживания. Так, Джим Коллинз, в течение пяти лет исследовавший 28 американских корпораций (среди которых были Gillette, Procter&Gamble, Nisog и другие), показал в своей работе «Good to Great» («От хорошего к великому»), что реальных продолжительных успехов смогли добиваться только те из них, которым удалось создать эффективные управленческие команды¹.

Выявление особенностей формирования управленческих команд, использование рецептов повышения эффективности командной работы, разработка специальных методик становятся крайне важными и для современной российской бизнес-практики.

Степень разработанности проблемы. Несмотря на огромный интерес во всем мире к теме командообразования и командной работы, вопрос формирования эффективных управленческих команд проработан относительно мало. Одна из причин этого заключается в том, что сами проблемы, решение которых требует использования управленческих команд, встали перед бизнесом во всей остроте только в последние десятилетия.

¹ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. СПб., 2004.



Проблемам формирования и развития управленческих команд посвящен ряд работ зарубежных и отечественных социологов и специалистов в сфере менеджмента.

В работе Белбина Мередита Р. «Management Teams» («Команды менеджеров»)¹, ставшей популярной благодаря разработанной гипотезе «командных ролей», подробно рассматривается специфика распределения ролей и функций членов управленческих команд. В известной книге Дайера В. «Team building» («Построение команд»)² анализируются гибкие модели построения управленческих команд. В весьма интересной работе Каценбаха Дж.Р. и Смита Д.К. «The Wisdom of Teams» («Командная мудрость»)³ детально освещены технологии командообразования и взаимодействия членов команд.

В труде Харриса П.Р. «High performance leadership» («Высокие проявления лидерства»)⁴ затрагиваются современные проблемы руководства и лидерства в командах. Макинтош-Флетчер Д. в книге «Teaming by design: real team for real people» («Объединение в команду в соответствии с проектом: реальные команды для реальных людей»)⁵ рассматривает целевой подход к командообразованию. Паркер Г.М. в работе «Team players and teamwork» («Командные игроки и командная работа»)⁶ системно анализирует функционально-ролевую дифференциацию в командах и особенности командной деятельности.

Отечественные исследователи Ананченко М.Ю.⁷, Зуб А.Т. и Смирнов С.⁸, Вачугов Д.Д. и Венегин В.Р.⁹ подробно анализируют специфику лидерства в контексте реальных проблем руководства управленческими коллективами. Виханский О.С. и Наумов А.И.¹⁰, Белокопытов Ю.¹¹, Галкина Т.П.¹² исследуют ряд общих во-

¹ Белбин Мередит Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. - М., НИППО, 2003

² Dyer W. Team building: Issues & Alternatives. - Addison-Wesley, 1987

³ Katzenbach J. & Smith D. The Wisdom of Teams. - Boston, Harvard Business School Press, 1993.

⁴ Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst, 1994.

⁵ McIntosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. - New York: McGraw-Hill, 1996.

⁶ Parker G.M. Team players and teamwork. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

⁷ Ананченко М.Ю. Лидер как субъект процесса социального управления: социально-философский анализ. Дис. канд. филос. наук. - Архангельск: ПГУ, 1999.

⁸ Зуб А. Т., Смирнов С. Лидерство в менеджменте. - М, 1999.

⁹ Вачугов Д.Д., Венегин В.Р. Менеджер и стиль руководства // Социально-политический журнал. - 1993. - №7.

¹⁰ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

¹¹ Белокопытов Ю. Синергетический механизм поведения систем управления как фактор самоорганизации команд менеджеров // Человек и труд. - 2003. - № 10. - С. 77 - 79

¹² Галкина Т.П. Социология управления. от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2004.

просов построения и функционирования команд, выявляя социологические аспекты анализа управленческого труда в командах.

Объект исследования – процессы формирования и функционирования управленческих команд в коммерческих организациях.

Предмет исследования – социальные характеристики и технологии формирования эффективных управленческих команд в российских коммерческих организациях.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационного исследования являлось определение критериев оценки эффективности, анализ ресурсов, этапов, технологий формирования эффективных управленческих команд в российских коммерческих организациях.

В соответствии с целью исследования решались следующие задачи:

- уточнение существующих подходов к определению управленческой команды, эффективной управленческой команды;
- выявление основных командообразующих признаков;
- определение параметров командной эффективности, факторов, повышающих или снижающих эту эффективность;
- установление зависимости между факторами внешней среды и задачами, стоящими перед управленческой командой;
- исследование роли вертикальных и горизонтальных взаимодействий в управленческой команде и факторов их интенсификации;
- вычленение этапов формирования эффективных управленческих команд в коммерческих организациях;
- определение правил комплектования эффективных управленческих команд, условий, которым должны удовлетворять командный лидер и другие члены команды;
- выработка практических рекомендаций по использованию технологий формирования эффективных управленческих команд.

Теоретико-методологической основой исследования являются системный подход и структурно-функциональный анализ. В своей работе диссертант опирался на теоретические и прикладные исследования зарубежных и отечественных социологов, таких как Андреев В.Г., Маслова О.М., Границ М., Пэнто Р., Тавокин Е.П., Волков И.П. и др.

Эмпирической базой служили материалы, собранные *диссертантом*:

- при создании управленческой команды компании ЗАО «Фирма «Камео» (январь – май 1997 г.);
- при формировании управленческих команд для фирм «Оптимум», «Реал» и «Стимул» в период 1993-1998 гг.;
- при разработке и консультировании проектов формирования управленческих команд для компаний «Спектр» (январь - март 2003 г.), «Контакт» (октябрь 2004 г.– январь 2005 г.), «Сфера» (январь 2004 г. – май 2005 г.).

диссертант использовал

- материалы, собранные при руководстве фирмой «Камео» (с 1997 г. по настоящее время), благодаря использованным технологиям ставшей лидером сегмента рынка (крупнооптовая торговля парфюмерией и косметикой);
- данные организаций «Team Systems», «Перекресток Ветров», «Наша команда», «Академия приключений», «Коллекция приключений», специализировавшихся на активных методах обучения по командообразованию, исследовавших различные аспекты командной работы (2003-2005 гг.);
- опросы, интервью, мониторинговые материалы, компаративные листы проведенных на протяжении 2003-2005 гг. командных тренингов («Камео» - март, июль, декабрь 2003 г., сентябрь 2004 г., «VS Cosmetics», «Камео» - октябрь 2004 г., «Рондо», «Аквариус» - декабрь 2004 г., «Дельта» - февраль 2005 г., «АС Престиж», «АБСО» - февраль 2005 г.);
- данные экспертных оценок и анализа эффективности работы управленческих команд российских и зарубежных коммерческих организаций, проведенных консалтинговой группой «Neumann & Partners» в 1997-1999 гг., консалтинговой компанией «Hay Group» и Гарвардским университетом в 2000-2004 гг., ИК «Свое дело» в 2004 г., Ассоциацией менеджеров России в 2005 г.;
- результаты социологических исследований команд, проведенных в 1998 г. в Henly Management College, UK, под руководством Мередита Р. Белбина.
- материалы, размещенные на специализированных интернет-ресурсах: <http://www.trainings.ru> – главный тренинговый сайт Интернета, имеющий большую подборку материала по командообразованию, <http://src.com.ru/> - сайт компании **SRC Consulting Group**, <http://www.seminars.ru/> - подразделение компании «Бизнес Процесс», <http://www.e-ccutive.ru/> - сайт Сообщества Менеджеров и др.

Научная новизна диссертационного исследования:

- уточнение понятий «командообразование», «командность», «командный лидер», «командная эффективность», «эффективная управленческая команда»;
- исследование роли командообразующих ресурсов, ресурса доверия, значимого в повышении функциональной мобильности команды;
- установление степени измеримости основных и вспомогательных параметров эффективности управленческой команды;
- вычленение особого этапа формирования эффективной управленческой команды – этапа формирования отношений доверия к командному лидеру;
- определение приоритетных направлений формирования командной эффективности;
- выработка технологий формирования эффективных управленческих команд в российских коммерческих организациях;

Практическая значимость работы. Диссертантом были разработаны технологии повышения эффективности командной работы, сформулированы рекомендации по построению успешной управленческой команды, которые применялись в деятельности ЗАО «Фирма «Камео», фирмы «Оптимум», «Рсал», «Стимул», «Спектр», «Контакт», «Сфера», «VS Cosmetics», «Рондо», NFPCC, Decseuinck, «Аквариус», «Дельта», «АС Престиж» и «АБСО».

Собранные данные, разработанные диссертантом технологии командообразования могут быть использованы практикующими специалистами-менеджерами российских коммерческих и некоммерческих организаций.

Материалы исследования (разработка технологий выбора командного лидера и формирования управленческой команды) могут быть положены в основу программ развития коммерческих организаций, работающих в условиях быстро меняющейся внешней среды и/или выполняющих задачи, требующие эффективной координации действий различных подразделений и отделов на оперативном уровне.

Материалы диссертации можно использовать в учебных курсах и спецкурсах для подготовки специалистов в области управления, для переподготовки действующих управленцев в бизнес-школах, на факультетах управления, менеджмента, в тренинговых компаниях, а также в российской консалтинговой практике.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Управленческая команда как субъект управления обеспечивает наилучшую адаптацию коммерческих организаций к меняющимся рыночным условиям;

2. Наличие командного лидера, сформированные отношения доверия к нему со стороны других членов команды являются необходимыми социальными признаками эффективной управленческой команды;

3. Между уровнем доверия к лидеру других членов команды и эффективностью команды существует прямая связь. Доверие является ресурсом формирования эффективной управленческой команды, определяющим адаптивные качества команды и эффективность взаимодействия внутри нее;

4. В процессе командообразования следует выделять особый этап формирования отношений доверия к лидеру;

5. Формировать эффективную управленческую команду следует, используя технологии, направленные на развитие профессиональных, социальных и личностных качеств как лидера (в первую очередь), так и других членов команды;

6. При отборе технологий приоритет следует отдавать тем технологиям, которые обеспечивают возможность демонстрации командным лидером своего умения принимать эффективные решения в практических делах. Такими технологиями являются деловые игры, тренинги и т.п.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были апробированы

- в виде публикаций в профессиональных журналах: «Кадровое дело», «Генеральный директор», «Складские технологии», «Киевский капиталист»;
- в дискуссиях, организованных профессиональными сообществами:
 - На заседании Клуба «Супер» (Клуб Специалистов по управлению персоналом) по теме «Жизнь и развитие организаций» (май 2004 г.);
 - В рамках Круглого стола по теме «Командообразование» на II-ом Фестивале бизнес-тренеров (Москва, 2-3 февраля 2005 г.), где диссертант выступил с докладом на тему «Что такое команда или научный подход к командообразованию»;
 - На III-ем Управленческом Форуме (Санкт-Петербург, апрель 2005 г.);

- На конференции «HR как дирижер оркестра» (Москва, пансионат «Голубая Речка», июль 2005 г.);
- На VI-ой региональной конференции по управлению персоналом «Бизнес – игра командная. Развитие командных эффектов» - два доклада диссертанта «Развитие лидерского потенциала. Харизматические соответствия» и «Способы повышения эффективности управленческой команды» (Екатеринбург, 9-10 сентября 2005 г.).
- При разработке тренингов «Фирмообразование», «Развитие харизмы», «Харизматическое управление: новый ресурс эффективности», «Харизматическое общение» (сентябрь 2003 г. – март 2005 г.);
- При проведении «Веревочных» тренингов (осень 2004 г.). В тренингах принимали участие команды из компаний «Камео», «V.S. Cosmetics», «Оптимист», «Перекресток ветров», «Рондо», «Аквариус» и др.;
- При проведении тренингов «Практический менеджмент» (Москва, январь 2006 г.), «Коммуникации в управленческой команде» (Новосибирск, февраль 2006 г.);
- При консультировании проектов создания управленческих команд для компаний «Спектр» (январь - март 2003 г.), «Сфера» (январь 2004 г. – май 2005 г.), «Контакт» (октябрь 2004 г.– январь 2005 г.);
- При консультациях фирм «Аскон», «U-Soft», «Десеупинск», NFPCС и др. с 2003 по 2005 гг.
- При проведении семинарских и лекционных занятий по курсу «Социология» на факультете АВТФ МЭИ и в Институте технологии и экологии предпринимательства в 2005 г.

Диссертация была обсуждена 7 июня 2005 г. на заседании кафедры социологии управления Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова и рекомендована к защите.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *Введении* дается общая характеристика работы, обосновывается ее актуальность. Определяются цель, объект, предмет, методологическая концепция исследования, формулируются исследовательские задачи. Анализируется степень разработанности проблемы, определяется теоретическая и практическая значимость, научная новизна.

В первой главе «*Социальные характеристики эффективной управленческой команды*» рассматриваются теоретико-методологические подходы к анализу управленческих команд в коммерческих организациях.

В первом параграфе «*Признаки эффективной управленческой команды*» показано, что необходимым условием существования команды выступает наличие функциональной ниши, экономических условий, непосредственных задач. Для характеристики команд используются такие основные признаки как *совместная деятельность, общие цели, общая ответственность, личностные неформальные взаимодействия, взаимодополняющий (по профессиональным и психологическим характеристикам) состав группы, участие всех членов команды в выработке решений, наличие четко выраженного лидера, взаимного влияния, доверительных отношений, снижающих уровень энтропии внутри команды.*

В анализе команд обычно используется несколько типологий. Например, Макинтош-Флетчер Д. дифференцирует команды в зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач. На этой основе выделяются два типа команд - *кросс-функциональные* и *интактные*. *Кросс-функциональные команды* создаются для достижения одной цели, выполнения определённого объема работ или реализации конкретного проекта. *Интактные команды* - одновременно существующие рабочие группы, создаваемые для решения большого количества достаточно схожих задач. Другая типология (также Макинтош-Флетчер) выделяет четыре категории команд в зависимости от вида стоящей перед ними цели. На этой основе вычленяются *совещательные, производственные, проектные команды, группы действий*. К последним предлагается относить спортивные команды, экспедиции, команды на переговорах, военные подразделения и т.п.

Иную типологию команд предлагают Катценбах Дж. и Смит Д. Их подход основан на классификации команд в соответствии с родом деятельности. Соответственно, они выделяют такие виды команд как *управляющие, производственные и за-*

нимающиеся подготовкой рекомендаций. По признаку организационной формы создания команды подразделяются на *официальные, неофициальные и проектные*.

В полной мере ни одна из этих типологий не отражает специфику управленческой команды, которая часто определяется как команда, основной целью которой является *управление организацией*. Однако проведенные за последние годы в разных странах исследования позволяют вычлнить социальные признаки собственно управленческих команд. Так, работу Борского стекольного завода в 1997 г. и ОАО «КамАЗ» в 1999 г. консалтинговое агентство «Neumann & Partners»¹ оценивало по критериям деловой эффективности и сплоченности управленческой команды. Исследование управленческого персонала двух крупных предприятий топливно-энергетического комплекса и цветной металлургии в Казахстане, проведенное Н.А. Ладзиной в конце 1990-х гг., продемонстрировало прямую зависимость эффективности работы организаций от *сплоченности управленческих команд – уровня взаимодействия, характера сложившихся отношений*² В 2000-2004 гг. консалтинговая компания Нау Group, совместно с Гарвардским университетом, исследовала управленческие команды ряда крупных коммерческих организаций. Измерение осуществлялось по следующим критериям: *доходность компании на протяжении исследуемого периода, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов компании, климат внутри команды и рост эффективности отдельных членов команды*. Наиболее высоких экономических результатов добивались *хорошо организованные команды, обладавшие четко выраженным лидером*³ Издательско-консалтинговой группой «Свое дело» был проведен анализ эффективности работы управленческих команд в крупнейших частных предприятиях Удмуртии в 2004 г. Исследование проводилось как путем оценки объективных параметров деловой эффективности и развития бизнеса, так и *методом экспертных оценок* по интегральной 40-балльной шкале. Лидирующей оказалась корпорация «Центр», набравшая 35,3 балла⁴.

Как правило, *эффективной управленческой командой* считают команду, способную, при прочих равных условиях, добиваться лучших результатов от управляемой ею организации, затрачивая при этом меньше ресурсов по сравнению с другими

¹ Шакалова М. Как повысить эффективность управленческой команды? // Управление персоналом - 2001. - N 2. - С. 71-72.

² Ладзина Н.А. Социально - психологические характеристики кризисной организации. КАЗГОСИНТИ от 18 12 98 №8543-Ка98 Депонированная рукопись - 64с.

³ Аналитический отчет "Эффективность управленческих команд и лидерство", подготовленный компанией RosExpert, 2005г.

⁴ www.svdelo.ru

управленческими командами. Однако очевидна ограниченность таких характеристик. Ассоциация менеджеров России в 2005 г. проводила анализ эффективности работы управленческих команд 50 крупнейших коммерческих организаций России. Оценка осуществлялась (с привлечением ведущих отечественных и зарубежных экспертов) по 200-бальной шкале по следующим критериям: 1. Понимание и следование членов команды общим принципам командной работы, 2. Постановка задач, 3. Согласованность действий членов команды, 4. Роль руководителя в управленческой команде и стиль руководства, 5. Распределение ролей, ответственности и обязанностей среди участников управленческой команды, 6. Эффективность управленческих процессов и процедур, 7. Взаимоотношения между членами команды. Лидерами оказались: инвестиционная компания «Тройка Диалог» - 829 баллов, Магнитогорский металлургический комбинат – 788 баллов, ФК «Уралсиб» - 768 баллов¹.

Социальные характеристики эффективной команды, как функционального целого, определяются высокой интеграцией, основывающейся на интенсивном и продуктивном взаимодействии членов команды между собой и с командным лидером. Межличностные и профессиональные отношения в эффективной управленческой команде зависят от степени доверия в команде, и, в особенности, от доверия к лидеру. Можно выявить, таким образом, минимально необходимые параметры управленческой команды - наличие командного лидера и отношения доверия членов команды к нему. Отношения доверия являются *интегрирующим социальным признаком* эффективной управленческой команды.

Эффективная управленческая команда имеет *дополнительные структурные признаки*. К этим дополнительным признакам можно отнести: 1. Численность не менее 7 человек. 2. Равные между собой по профессиональным качествам и социальным статусам члены команды. Под профессиональными качествами при этом понимается уровень профессионального образования, опыта и профессиональных достижений, а под социальным статусом – позиция в организации, признание за членом команды права на это положение; 3. Командный лидер, превосходящий остальных членов команды по социальным и профессиональным качествам и статусу. 4. Ближний круг командного лидера, т.е. сотрудники, напрямую общающиеся с лидером, получающие указания непосредственно от него и отчитывающиеся только перед ним.

¹ www.amr.ru

Во втором параграфе «*Ресурсы и этапы командообразования в организации*» анализируется динамика процессов командообразования.

Как основные ресурсы формирования команд обычно рассматриваются такие ресурсы, как административные, кадровые, большое значение придается ресурсу времени. Однако учет только этих ресурсов не всегда обеспечивает лучший результат.

Так, в декабре 2004 г. в компании «Камео» было принято решение о привлечении на должность директора по логистике человека со стороны. В силу высоких профессиональных качеств этому сотруднику в короткий срок удалось кардинально улучшить работу склада и транспортного отдела, что выразилось в сокращении количества претензий клиентов на 65%, росте производительности труда на 15%, уменьшении числа невыполненных транспортных заявок на 40%. Среди опрошенных клиентов 84% отметили, что уровень складского сервиса существенно улучшился, 12% - что остался прежним и лишь 4% - что ухудшился. Однако достигнутый результат не был устойчив во времени. По прошествии всего двух месяцев результаты работы логистического департамента начали ухудшаться. При опросе клиентов 40% респондентов отметили ухудшение работы, а остальные 60% не отметили каких-либо изменений к лучшему. Анализ работы этого подразделения, проведенный диссертантом, показал, что директору по логистике в силу личностных и социальных качеств не удалось сформировать управленческую команду. Прежде всего для формирования команды не был использован ресурс доверия. *Ресурс доверия* – это степень уверенности членов группы в том, что действия лидера будут эффективны в профессиональном плане, что будут учитывать не только личные интересы лидера и интересы организации, но также интересы всех членов команды.

Измерять уровень доверия можно с помощью метода «360 градусов»¹ в ходе интервьюирования и анкетирования членов управленческой команды. Интервью, проведенных диссертантом с сотрудниками логистического департамента в июле 2005 г., помогли выяснить, что средний уровень доверия к действующему директору по логистике составляет 3,5 (оценка его способности к принятию профессиональных решений) и 0,5 (степень учета интересов сотрудников) - по пятибалльной шкале. Соответствующие уровни доверия к его заместителю, сотруднику фирмы с четырех-

¹ Вязигин А. «Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг» - М. Вершина, 2005

летним стажем, сделавшему в организации карьеру от кладовщика до начальника склада, были 4,5 и 4,0. Смещение действующего директора и назначение на его место «старого» сотрудника стало обоснованным. Уже через два месяца в компании отмечались все признаки деятельности эффективной управленческой команды. Количество претензий сократилось на 20%, число невыполненных транспортных заявок - на 30%. Работа подразделения подтвердила устойчивость этих результатов и их постепенное дальнейшее улучшение.

Процесс формирования управленческой команды характеризуется неравномерностью и пульсирующим характером, предполагающим ряд этапов и включающим возможность как последовательного восхождения команды на более высокий уровень развития, так и обратное движение. Как правило, выделяются пять этапов развития команды: *создание, психологическая напряженность, нормализация, деятельность, распад*.

Исследователями команд (Левин К., Галкина Т.П., Белбин М., Дессев Л.¹) обычно рассматривается система социальных взаимоотношений в команде, характеризующаяся сочетанием таких её параметров, как *сплоченность и социальное напряжение*. *Сплоченность команды* – это мера взаимного тяготения членов команды друг к другу и к команде в целом. Сплоченность выражается в стремлении остаться в команде, в стремлении к сотрудничеству при решении общих задач и к сохранению команды. *Социальное напряжение* между членами команды происходит в результате взаимодействия членов команды, различающихся по взглядам, позициям, моделям поведения, по своим планам и потребностям. Для эффективной командной деятельности необходимо динамическое равновесие между сплоченностью и напряжением.

Работа диссертанта в проектах по созданию управленческих команд в компаниях «V.S. Cosmetics» (январь – май 2004 г.) и NFPCC (Национальный фонд защиты детей от насилия) (июнь-август 2004 г.) показала, что путем минимальных дополнительных воздействий на коллектив можно пройти эти этапы гораздо быстрее и безболезненней, чем при естественном течении событий (компания «Глорион», 2000 – 2005 гг.). Для формирования эффективной управленческой команды нужно выделять особый этап формирования отношений доверия к лидеру. *Этап доверия* должен следовать после этапа *нормализации* и предшествовать этапу *деятельности*,

¹ Белбин Меридит Р Команды менеджеров Секреты успеха и причины неудач. - М., НИРРО, 2003; Галкина Т.П Социология управления: от группы к команде - М.: Финансы и статистика, 2004, Дессев Л. Психология малых групп. - М., 1979.

характеризуясь последовательным ростом доверия к командному лидеру. Заканчивается этап при достижении уровня доверия, необходимого для продуктивной деятельности управленческой команды.

В третьем параграфе «*Лидерство в управленческой команде*» рассматривается специфика управленческих функций командного лидера.

Авторитет и способность побуждать являются главными составляющими лидерства. В концепции лидерства Лайкерта выделяются четыре типа лидерского поведения, характеризующиеся различной степенью доверия членов команды к своему лидеру и лидера к команде. В *эксплуаторско-авторитарной модели* уровень доверия наиболее низок, мотивациями выступают различные формы принуждения. В *благосклонно-авторитарной модели* доминирует патерналистское отношение, уровень доверия выше. *Консультативно-демократическая модель* основывается на достаточно высокой степени доверия и делегировании полномочий. *Основанная на участии модель* характеризуется полным доверием в дружеском взаимодействии.

Концепция лидерского поведения Танненбаума-Шмидта предлагает градацию из семи возможных стилей лидерства, от бескомпромиссного авторитарного до демократического. В модели *ситуационного лидерства* Фидлера типология лидерства связывается с целевым фактором, в соответствии с чем выделяются два типа лидеров – ориентированный на результат деятельности любой ценой и ориентированный на поддержание эффективного взаимодействия в команде вне зависимости от результатов совместной практики.

Существуют «формальные» и «неформальные» способы получения статуса лидера в команде. «Формальным» является такой способ, когда лидер команды определяется сверху, официальным приказом. Подлинный лидер приобретает свой статус в команде «неформальным» способом. Интервью, проведенные в компаниях «Аскон» (2004 г.), «V.S. Cosmetics» (январь – май 2004 г.) и «Камео» (1998 – 1999 гг.) показали, что после признания сотрудниками своих руководителей командными лидерами эти компании смогли существенно улучшить свои коммерческие показатели. В первые же три месяца объемы продаж этих компаний увеличились на 30%, 35% и 45% соответственно; 80% опрошенных сотрудников этих компаний отметили возросшую эффективность своих компаний, 10,81% респондентов не отметили изменений в эффективности, только оставшиеся 9,09%, проработавшие меньше 3-х месяцев, не смогли дать какую-либо оценку.

Основные функции командного лидера: «добыча», «защита», «выработка командных целей», «принятие решений». Так, задержки выплаты заработной платы и/или нарушение начальником своих обещаний по ее размеру (функция «добычи») вызывают быструю утрату командным лидером доверия членов управленческой команды и следующий за этим распад команды (компания «V.S. Cosmetics», июнь – июль 2004 г. и др.). Юридическая помощь (функция «защиты»), оказываемая корпоративным юристом сотрудникам компании (консультации по вопросам ипотеки, пенсионного обеспечения, прав наследования и др.), существенно повышает лояльность сотрудника к организации и степень его доверия к командному лидеру. Функцию «выработка командных целей» лидер управленческой команды может осуществлять в ходе составления стратегических планов развития своей организации. Так как такие цели должны учитывать и интересы членов управленческой команды, наиболее целесообразно окончательные формулировки командных целей принимать в ходе совещания с участием всех членов управленческой команды, на котором у всех должна быть возможность высказать свое мнение. Качество исполнения функции «принятия решений» командный лидер демонстрирует в ходе своей ежедневной управленческой работы и, дополнительно, может продемонстрировать его в ходе специальных тренингов, а также деловых и ролевых игр. Неисполнение любой из этих функций ведет к потере влияния командного лидера в организации.

Многие исследователи, в том числе Веснин В.Р.¹, Блэйк Р.Р., Мутон Д.С.² допускают, что лидерство в команде формируется стихийно. Возникает вопрос, насколько применимо это положение к управленческой команде и, в особенности, к эффективной управленческой команде? С точки зрения диссертанта, стихийный характер формирования лидерства нежелателен, часто это ведет к истощению ресурса времени, невозможной утрате других ресурсов.

В главе второй «Технологии формирования эффективной управленческой команды» рассматриваются способы формирования управленческих команд.

В параграфе первом «Критерии оценки эффективности управленческой команды» анализируются подходы к измерению показателей эффективности управленческой команды. Оценить эффективность функционирования команды можно на основе различных моделей и критериев.

¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

² Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления – Киев, 1990.

Для западных компаний, как правило, критерием оценки деятельности управленческой команды является стоимость акций компании на фондовом рынке (такие критерии, например, использовал Ли Якокка, рассказывая о своей деятельности в компании «Крайслер»¹).

К российским условиям такой подход мало применим в силу слабости отечественного фондового рынка, малого количества игроков и нежелания основной части коммерческих организаций пользоваться таким финансовым механизмом.

Среди отечественных и зарубежных исследователей (например, Аненько С., Горшкова Л., Контти Т.² и др.) господствует мнение, что *критериями эффективности функционирования управленческой команды* могут выступать: 1. объем полученной прибыли - обычно высший уровень управления; 2. себестоимость продукции - средний уровень менеджеров; 3. результаты (подготовки кадров; совершенствования и освоения новых технологий; стажировок и ротаций); 4. уровень рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенный капитал; 5. сложность труда: суммарные методы виды работ сравниваются попарно, ранжируются, начиная с самого легкого; соотношение различных видов работ; 6. личные качества лидера: социальные, производственные, управленческие.

В качестве *методов такой оценки* могут использоваться:

1. целевой метод (через описание должностей (job description) руководители оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей; разработанности индивидуальных целей, согласованности между руководителем и подчиненными);
2. метод оценки с помощью производственных письменных характеристик: описание особенностей руководителя высшим руководством; лицом, хорошо знающим оцениваемого;
3. метод эталона: выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных;
4. метод рангового порядка;
5. метод парных сравнений;
6. метод графического профиля;
7. метод свободной и заданной группировки;
8. метод свободного выбора;
9. метод вынужденного выбора;
10. оценка личностных особенностей с использованием психодиагностических тестов.

¹ Якокка Лн. Карьера менеджера Попурри, Минск 2002

² Аненько С. Эффективность систем оценки персонала // Человек и труд - 2003 .- № 10 .- С. 73 – 76., Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд - 2003 - № 3 .- С. 79 – 83; Контти Т. Самооценка в организациях – Пер. с англ. – М.: РИА Стандарты и качество, 2000.

С точки зрения диссертанта, самым «работающим» параметром, который имеет смысл использовать для оценки работы управленческих команд, является деловая эффективность - достижение деловых целей организации с минимальным расходом ресурсов. Целями могут быть *захват доли рынка* («Камео»), *повышение нормы прибыли* («Аскон», «Спектр», «Оптимум»), *увеличение валовой прибыли* («Стимул», «Рондо», «V.S. Cosmetics»), *увеличение объема привлеченного финансирования* («NFPCC») и *объем продаж за период* (применялся во всех компаниях, принимавших участие в исследованиях). *Высокая деловая эффективность*, таким образом, становится *значимым функциональным признаком* эффективной управленческой команды.

Если в ходе деятельности управленческой команды достигаются цели, отличные от деловых целей организации, это значит, что управленческая команда в принципе не справляется со своим назначением и вопрос о качестве ее работы теряет смысл.

Создание управленческих команд в компаниях «Оптимум», «Реал» и «Стимул» в период 1993-1998 гг. позволило им повысить объемы своих годовых продаж на 200%, 40% и 55% соответственно в первый же год после завершения процесса формирования команд. Эти данные соответствуют результатам многих отечественных и зарубежных исследований – например, результатам анализа эффективности управленческих команд, проводившегося консалтинговой компанией *Hay Group*, совместно с Гарвардским университетом, с 2000 по 2004 г. в связи с аудитом ряда крупных британских коммерческих фирм.¹

В параграфе втором «*Технологии формирования эффективной управленческой команды*» анализируются средства формирования команды и повышения эффективности командной работы путем тренинговых мероприятий, таких как деловые игры, ролевые игры и «веревочные тренинги»², выявляется специфика методов.

Наиболее действенная технология формирования эффективной управленческой команды – это компоновать её так, чтобы равными между собой по профес-

¹ Аналитический отчет "Эффективность управленческих команд и лидерство", подготовленный компанией RosExpert, 2005г.

² Большаков В Ю Психотренинг Социодинамика Упражнения. Игры.– СПб: Служба доверия, 1996.– 380 с.; Брендель С., Шпиклис Ю. Психологический тренинг коллектива - М: Мир, 1984; Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга Психотехники: Учеб. пособие. – М : Ось – 89, 1999 – 176 с.

сиональным и социальным статусам членами команды руководил командный лидер, бесспорно превосходящий их по социальным и профессиональным параметрам. Метод имитации реальных задач дает возможность оценки эффективности работы управленческих команд.

Представляется необходимым использовать методы и упражнения, наработанные «веревочными» тренингами для решения *трех задач*: выявления параметров, характеризующих оптимальную команду, тестирование реальных команд на предмет их соответствия нормативному образцу, сравнение команд. В этом аспекте рассматривается технология подбора упражнений и способы оценки эффективности тренинга, например, специализированного тренинга под контролем тренера-консультанта (тренинги «Фирмообразование»: «Камео» - март 2003 г., «V.S. Cosmetics» - январь 2004 г., NFPCC – август 2005 г.).

Рассматривая организационные требования к командообразованию, следует принимать во внимание классические технологии командообразования – командообразующие тренинги, психотехнологический метод системных расстановок.

Повышать командную эффективность можно двумя путями: укрепляя положение лидера и повышая уровень доверия к нему.

Технологии усиления позиций лидера предполагают повышение профессиональных, в том числе и управленческих, знаний и навыков (курсы повышения квалификации, профессиональные конференции, специализированные тренинги и семинары), общей образованности и кругозора (зарубежные поездки, получение дополнительного образования), коммуникативных навыков (специализированные тренинги ораторского искусства, публичных выступлений, искусства общения), способности принимать ответственные решения (в том числе готовности идти на риск и решительности), общего физического и психологического здоровья.

Можно разделить задачу повышения доверия к лидеру на ряд подзадач: 1. доверие к лидеру как «добытчику»; 2. доверие к лидеру как «защитнику»; 3. доверие к лидеру как члену команды, наиболее способному к выработке правильных командных целей; 4. доверие к лидеру как члену команды, наиболее способному к принятию результативных решений.

Повысить доверие к лидеру по любой из этих позиций можно, продемонстрировав команде, что лидер реально хорошо справляется с данной функцией. Сделать это можно только на практике, поэтому механизмы повышения эффективности управленческой команды должны предусматривать совершение управленческой ко-

мандой реальных практических действий, качество результата которых можно будет достаточно легко и быстро оценить.

Методика тренинговых мероприятий по укреплению лидерских позиций в управленческой команде основывается на том, что управленческой команде предлагается выполнить в интенсивном режиме множество несложных двигательных задач, а командному лидеру представляется уникальная возможность продемонстрировать очень большое (15-20 упражнений за 3-4 часа) количество актов принятия им правительных решений, что позволяет существенным образом поднять у членов управленческой команды уровень доверия к нему по этой функции.

В каждом из таких тренингов, проведенных диссертантом, принимали участие две различные команды. Весь тренинг занимал 3-4 часа, включая анкетирование и тестирование. В результате командных тренингов, проведенных на протяжении 2004-2005 гг. («Камео» - сентябрь 2004 г., «VS Cosmetics», «Камео» - октябрь 2004 г., «Рондо», «Аквариус» - декабрь 2004 г., «Дельта» - февраль 2005 г., «АС Престиж», «АБСО» - февраль 2005 г.) был зафиксирован 40%-ый рост эффективности (для исключения влияния на рост эффективности фактора повышения общей тренированности команды использовалась специальная система тестов, хотя полностью этот эффект убрать не удалось) и 20%-е повышение уровня доверия к командному лидеру.

Разработанными диссертантом технологиями формирования эффективной управленческой команды являются:

1. Последовательность командообразующих действий: выбор командного лидера, комплектация управленческой команды, прохождения управленческой командой стадий «создания», «психологической напряженности», «нормализации», «доверия».
2. Выбор командного лидера: выделение из числа сотрудников или внешних кандидатов потенциального лидера, обладающего наибольшим профессиональным и социальным статусом.
3. Формирование управленческой команды как *ближнего круга* командного лидера.
4. Специализированный тренинг по решению управленческой командой двигательных задач как наиболее эффективный механизм повышения эффективности управленческой команды.

Следует отличать тренинги командообразования от мероприятий по созданию «командного духа», так как целью и результатом проведения последних является исключительно эмоциональное сближение участников (фактически, это создание и усиление горизонтальных связей между членами коллектива, что далеко не всегда является фактором повышения эффективности, а в ряде случаев¹ дает обратный эффект).

В *Заключении* сделан ряд выводов и даны практические рекомендации по формированию и повышению эффективности деятельности управленческих команд:

1. Формирование управленческой команды необходимо начинать с подбора командного лидера, при этом нужно учитывать, что деятельность будущей команды будет тем эффективней, чем полнее командный лидер сможет совмещать в себе черты формального и неформального лидера.

2. На начальных этапах формирования управленческой команды для укрепления позиций лидера в команде следует принимать во внимание, в основном, «быстрые» факторы лидерства, в дальнейшем же переходить к использованию факторов «медленной» группы.

3. Подбором членов управленческой команды должен заниматься непосредственно командный лидер, в крайнем случае, на нем должно лежать окончательное решение о членстве в группе того или иного человека.

4. Наилучшими технологиями повышения командной эффективности следует признать тренинги по решению двигательных задач (так называемые «веревочные тренинги»). Упражнения в таком тренинге должны быть подобраны таким образом, чтобы максимально эффективно тренировать у лидера способность принимать ответственные решения, обеспечивая повышение доверия к лидеру как к члену команды, наиболее способному к принятию правильных решений

В *Приложениях* представлены программы и результаты проведенных тренингов командообразования, данные опросов, анкетирования и иные экспериментальные материалы.

¹ В результате проведенных мероприятий межличностное общение может начать «пожирать» рабочее время, что происходит тогда, когда интенсивность межличностного общения превосходит уровень, необходимый для согласования рабочих вопросов.

По теме диссертации опубликованы работы:

- 1 Критерии и способы оценки эффективности управленческой команды // Теория и практика управления: новые подходы. Выпуск четвертый. М., 2006 , 0,5 п.л.
2. Требуется харизматичный руководитель: в поисках эффективной системы управления. Монография. СПб.: Питер, 2005, 8 п.л.
3. Генеральный директор как творец корпоративной культуры // Генеральный директор, Киев - апрель 2005, 0,5 п.л.
- 4 Харизма генерального директора: «быть» или «казаться» // Генеральный директор, Киев - март 2005, 0,5 п.л.
5. Первая неделя в должности генерального директора // Корпоративная культура. М- 2005. -№3, 0,5 п.л.
6. Команда как особый вид социальной группы // Теория и практика управления: новые подходы. Выпуск третий. М., 2004., 0,5 п.л.
7. Доверие – эффективный инструмент управления персоналом // Кадровое дело. М.- 2004 .- № 12, 0,5 п.л.
8. Как развить лояльность персонала // Кадровое дело. М- 2004 .- № 8, 0,5 п.л.
9. Команда лидера – его Ближний Круг // Киевский капиталист. Киев.- 2004 .- № 9, 0,5 п.л.
10. Компания как единый организм // Управление персоналом. М- 2004.- № 14, 0,5 п.л.
11. Преимущества харизматичного руководителя // Кадровое дело .- 2004.- № 8, 0,5 п.л.
12. Эффективная команда // Складские технологии. М- 2004 .- № 1, 0,5 п.л.
13. Директор и консультант: опыт совместного взаимодействия // Рекламные идеи YES! .СПб. - 2003 .- № 2, 0,4 п.л.
14. Эпоха розничной раздробленности //Сообщество менеджеров и профессионалов e-xecutive.ru. М- 2003 .- 4 июня, 0,5 п.л.

Напечатано с готового оригинал-макета

Издательство ООО "МАКС Пресс"

Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.

Подписано к печати 21.02.2006 г.

Формат 60x90 1/16. Усл.печ.л. 1,25. Тираж 100 экз. Заказ 127.

Тел. 939-3890. Тел./Факс 939-3891.

119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова,
2-й учебный корпус, 627 к.

2006A
5806

- 5806