

*На правах рукописи*



**САВВИН НИКИТА ВЛАДИМИРОВИЧ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ В ПЕРИОД  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Специальность 22.00.08 – социология управления**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук**

**2 ИЮН 2011**

**Москва 2011**

Работа выполнена на кафедре социологии, психологии и педагогики  
ГОУ ВПО Московского государственного технологического университета  
«Станкин».

**Научный руководитель:** Доктор философских наук, профессор  
**Кириллова Елена Александровна**

**Официальные оппоненты:** Доктор социологических наук, профессор  
**Иванов Анатолий Викторович**  
Кандидат социологических наук, доцент  
**Градобитов Андрей Иванович**

**Ведущая организация:** Московский Государственный Университет  
им. М.В. Ломоносова

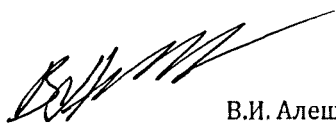
Защита состоится «21» мая 2011 г. в 12.00 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.142.05 при ГОУ ВПО Московском  
государственном технологическом университете «Станкин» по адресу:  
127055, Москва, Вадковский пер., 3а, ауд. 508.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ «Станкин»

Текст автореферата опубликован на сайте ГОУ ВПО МГТУ  
«СТАНКИН» <http://www.stankin.ru/sciense/kandiddis.html> « 13 »  
мая 2011 года.

Автореферат разослан «17» мая 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного Совета Д 212.142.05  
кандидат философских наук, профессор



В.И. Алешин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность проблемы исследования

Большинство современных ученых, равно как и менеджеров-практиков сходятся сегодня в том, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации. Наряду с этим широкое распространение приняла тенденция рассматривать именно человеческий капитал организации как ее главный фактор конкурентоспособности и стабильного развития в сложно прогнозируемой среде.

В условиях динамичного роста, вынужденной реструктуризации, переориентации и т.п. – в период изменений в организации, одним из ключевых факторов ее успеха является наличие эффективной управленческой команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде и минимизировать риски бизнеса.

Современная среда российского бизнеса характеризуется нехваткой специалистов многих ключевых категорий, увеличением текучести кадров при урезании бюджетов и ресурсных ограничениях – то есть дефицитна по своей сути. Командное взаимодействие открывает перед организацией множество новых возможностей при том же наборе ресурсов. Такие факторы присущие эффективным командам как – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого вызывают так называемый синергетический эффект. Синергетический эффект означает, что физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Синергетический эффект достигается в результате «групповой компенсации индивидуальных неспособностей».

Долгосрочный рост любой современной организации или компании не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека. Именно поэтому формирование эффективной управленческой команды и «взращивание»

преемников становится сегодня одной из ключевых задач для успешных руководителей.

Управленческие команды являются источником динамических способностей фирмы, залогом ее повышенной адаптивности, гарантирует ей существование набора стратегических альтернатив развития и реагирования в условиях неопределенности и динамичности внешней среды.

В связи с этим представляется актуальным изучение формирования и функционирования управленческих команд в период изменений в организации.

### **Состояние научной разработанности проблемы исследования.**

Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в эффективной командной работе, до сих пор потенциальные возможности управленческих команд в период изменений в современных организациях остаются недостаточными исследованными в социологии управления.

Начало исследованиям эффективности групповой работы и групповой динамики в 1930-х годах положили классики менеджмента Э. Мейо и К. Левин. Спустя 20 лет Д. МакГрегор и его коллеги начали изучение совершенствования менеджеров в промышленности. Р. Лайкерт выделил характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды. Важными для понимания влияния рабочей ситуации на индивида и межличностных компетенций являются работы К. Арджириса, Р. Блейка и Дж. Моутона<sup>1</sup>.

Среди работ отечественных исследователей, рассматривавших вопрос адаптации западного опыта на отечественных предприятиях в период перехода к рыночному хозяйству, важными являются работы А.А. Авдеева, Е.П. Валя, Т.П. Галкиной, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Д.Ф. Фролова, Т.М. Грабенко, В.В. Исаева, В.И. Корниенко, М.В. Красностанова, Ю.Н. Лапыгина, Д.А. Нови-

---

<sup>1</sup> См.: Argyris Strategy, Change and Defensive Routines.-Boston. Pitman, 1985, Belbin R.M. Management teams. - New York.: Hamemann, 1981, Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.:HRD Press, 1994, Katzenbach JR., Smith D.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. - New York: Harper Business, 1994, Makintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 1996.

кова, Г.Н. Сартана, В.Н. Тренева, М.И. Магура, С.В. Леонтьева, Л. Фаткина, К. Морозовой, Г.Л. Ципес<sup>2</sup>.

Анализ управленческого процесса с точки зрения трансферта управленческих технологий предложен в работах О. Б. Софроновой, А. П. Прохорова, Б. Кедиа и Р. Бхагата, К. Трасса, М. Фельдмана<sup>3</sup>.

В зарубежной практике социальной психологии существует довольно большое количество хорошо проработанных и современных подходов к возможной технологии оценки и развития группы до уровня команды: трехуровневая технология командного развития (М. Геллерт и К. Новак); ролевая концепция командообразования (Р. Белбин); интерперсональный подход (С. Argyris, W. Schutz); оценочная модель эффективности командной работы (Ч. Маргерисон и Д. МакКенн); программа анализа командной эффективности (Дж. Катценбах). Среди современных исследователей, занимающихся разработкой технологий командообразования и оценкой эффективности деятельности команд в нашей стране, можно назвать Т.Ю. Базарова, Ю.М. Жукова, Т.Д. Зинкевич-Евстигнееву, Ю.Д. Красовского, С.К. Сергиенко, Ю.В. Синягина и других.

Большой вклад в исследование управленческих команд в российских компаниях внесли Ю. Жуков, Д. Хренов, Н. Боровикова, Л. Фаткин, К. Морозова,

---

<sup>2</sup> Авдеев А.А. Управление персоналом: Технология формирования команды. - М.: Издательство: «Финансы и статистика», 2003.-544 с. ISBN: 5-279-02380-9, Авдеев В.В. Формирование команды. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТЦ «Сфера», 1999. - с.148, Валь Е.П. Руководство, лидерство и командообразование в организации. - М., Прометей, 2000. - 202 с., Галкин Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: «Финансы и статистика», 2001. - с. 155., Заренков В.А. Управление проектами. - М.: АСБ, 2005. - 312 с., Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд - СПб.: Речь, 2004. - 304 с., Исаев В.В. Организация работы команды проекта. - СПб.: Бизнес-пресса. - 2006. - 360, Ципес Г.Л., Товб А.С. Смешать, но не взбалтывать... или Организационные структуры в проектах. // Киев, Наука, 2002.

<sup>3</sup> О. Б. Софронова. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях. / Вестник СПбГУ. Сер. 8, 2005, вып. 2., А. П. Прохоров. Русская модель управления. М.: журнал Эксперт, 2003., Bhagat B. A., Kedia V. L. Technology transfer // Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge // Academy of Management Review, 2002., Feldman M. Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings // Journal of Management studies, 2002. Vol 39.

Т. Хохлова, В. Лобанова, Д. Шустерман, В. Стонина, М. Долгов, А. Чанько и др.<sup>4</sup>

Проблемы управления изменениями в организациях рассмотрены в работах Т. Андреевой, В. Тренева В, М. Магуры М., С. Леонтьева, Г. Ципес, А. Товб, Е. Песоцкой, В. Рябова, Г. Широковой<sup>5</sup>.

Накопленный отечественными и зарубежными специалистами теоретический и практический опыт по исследуемой проблеме служит базой для концептуального анализа формирования и использования эффективных управленческих команд в период изменений в современных организациях.

Актуальность проблемы, ее недостаточная теоретическая разработанность и реальные потребности организационной и управленческой среды обусловили выбор объекта, предмета исследования, его цели и задачи.

**Объектом исследования** является управленческий процесс организации в период изменений.

**Предметом исследования** выступает технология управленческих команд как эффективный способ решения организационных и управленческих проблем организации в период изменения.

---

<sup>4</sup> Ю. Жуков, Д. Хренов, Выстраивание системы структурированного менеджмента в организации (случай из практики) // Инструменты развития бизнеса. М.: Класс, 2005., Ю. Жуков, Д. Хренов. Выстраивание системы командного менеджмента в организации, М.: Класс, 2006, Н. Боровикова, Рецепт эффективности управленческой команды // Персонал-микс. – 2005. – №2., Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления, 2001, №1, Хохлова Т., Лобанова В. Способность к командообразованию как профессионально значимый признак современного специалиста // Управление персоналом, 2005, №20, Шустерман Д. Управленческая команда: мода? мечта? Инструмент бизнеса? // Управление компанией, 2003, №11., Стонина В. Неудачи в командообразовании, М.: МАРП, 2003–2006., М. Долгов [и др.] Командный менеджмент в России: Методы формирования и развития командных эффектов в организации // Управление персоналом. – 2005. – №24., А. Чанько. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента. Вестник СПбГУ, Сер. 8, Вып. 2.

<sup>5</sup> Т. Андреева, Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. // Российских журнал менеджмента, 2006, №2, Ильина О., Песоцкая Е. Определение ролей участников проектной команды. М., Эксмо, 2002., Тренев В. Н., Магура М.И., Леонтьев СВ. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭ Л, 2002., См.: Ципес Г.Л., Товб А.С. Смешать, но не взбалтывать... или Организационные структуры в проектах. // Киев, Наука, 2002. См.: Ципес Г.Л., Товб А.С. Смешать, но не взбалтывать... или Организационные структуры в проектах. // Киев, Наука, 2002. Широкова Г. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях. Вестник СПбГУ, серия Менеджмент (3).

**Цель исследования.** Основная цель данной диссертационной работы заключается во всестороннем социологическом исследовании координации управленческого процесса организации путем внедрения специфических управленческих технологий, и в частности технологии управленческих команд, определении особенностей их функционирования перед лицом задач, стоящих перед организацией в период изменений, выявлении их креативных функций в процессах оптимизации организационно-управленческих отношений и процессов.

Исходя из цели, с учетом особенностей объекта и предмета определены **задачи исследования:**

- Раскрыть понятие и типы технологий управления, проанализировать управленческий процесс организации с точки зрения лежащих в его основе технологий управления;
- Выявить организационно-управленческие проблемы и задачи, встающие перед организацией в период изменений;
- Продемонстрировать обязательность качественных изменений, затрагивающих способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающихся в трансформации организационной структуры, как неотъемлемую часть организационной системы и залог организационного развития;
- Проанализировать предметное содержание командной работы в организации с учетом имеющихся парадигм, точек зрения в отечественной и зарубежной научной литературе и в реальной организационной среде;
- На основании анализа командного взаимодействия в организации определить условия и границы использования, а также факторы эффективности технологии управления «управленческая команда»;
- Исследовать специфику, стадии развития и характеристики эффективной управленческой команды в период изменений в организации;
- Выявить формы координации командной работы, а также особенности ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для компаний в период изменений;

**Теоретико-методологическую базу исследования** составляют фундаментальные положения социологии управления, общей теории социального управления, социологии организации, психологии управления и социальной психологии групп.

Учет интегрального характера теории социального управления в организациях позволил использовать автору принципы диалектического познания (принцип всесторонности рассмотрения явлений, принцип объективности, принцип конкретно-исторического подхода), общенаучные методы (системный, структурно-функциональный, историко-генетический, анализ, синтез, обобщение, сравнение), специальные – типологический анализ, ситуационный подход, статистический анализ.

**Эмпирическая база исследования.** Прежде всего, эмпирическую основу диссертации составили результаты отечественных и зарубежных социально-управленческих, организационных и психологических исследований в области формирования и функционирования эффективных команд в современных организациях. Эмпирическую основу составили результаты социологического исследования, проведенного при участии автора в российских компаниях в 2009–2010 годах. Цель исследования состояла в выявлении формы координации командной работы, а также особенности ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для компаний в период изменений. В качестве базового инструментария исследования была использована методика диагностики командных ролей М. Белбина, индивидуальные интервью с участниками исследования (в том числе, обратная связь по результатам тестирования) и руководителями компаний, метод экспертных оценок, анкетирования, тестирование, элементы деловых игр, брифинг.

Кроме того, в работе использовались методы вторичного анализа результатов социологических и организационных исследований, выполненных научными учреждениями и аналитическими центрами по рассматриваемой и смежной проблематике. Также проведен анализ статистической информации по теме исследования.



В процессе реализации основной цели и связанных с ней исследовательских задач, в диссертации были получены следующие, **имеющие научную новизну, результаты:**

1. Выявлены социальные, управленческие и организационные предпосылки, детерминирующие актуализацию проблемы формирования и использования технологии управленческих команд в период изменений в организации, обосновано положение об эффективных командах в организации как важнейшем элементе механизмов социального управления в современных условиях России.

2. Раскрыты сущность и типы управленческих команд в современной организации, уточнено и расширено понимание роли прикладных методов социологии управления в проектировании организаций, предназначенных для решения управленческих задач.

3. Расширено понятие «управленческой технологии», предложено описание жизненного цикла управленческих технологий, классификация жизненных циклов на основании стабильности технологий.

4. Разработана и исследована процедура по формированию эффективной управленческой команды, соответствующая логике управленческого цикла в период изменений, его стадиям, направленная на выявление закономерностей развития эффективных управленческих команд в современной организации.

5. На основании сравнительного анализа особенностей функционирования управленческих команд в российских компаниях установлены связи между ролевым распределением в команде, показателями эффективности и стабильностью протекания управленческого процесса в организации.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Управленческий процесс в организации как совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей может быть представлен в виде ряда взаимодополняющих разноуровневых технологий управления – определенных последовательностей действий субъектов системы управления по сбору информации, выработке

управленческих решений при помощи специальных методов и процедур, а также осуществлению управленческих воздействий для достижения поставленных целей. Управленческие технологии характеризуются сферой, направленностью, сложностью и особенностями жизненного цикла.

2. В управлении современными организациями командная работа представляет собой конкретный способ эффективного решения проблем оптимизации структуры и процессов функционирования социальных систем различного уровня и масштаба в организации. Управленческая команда – группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды организации и при этом образуют полноценную команду. Социальная и организационная потребность в управленческой команде в организации обусловлена необходимостью упорядочения действий организации в условиях повышенной динамичности внешней среды либо кардинальной реструктуризации внутренней деятельности организации.

3. В период изменений, требующем формирования управленческой команды, в организации действует двойной стандарт управления. Контекст многоплановых изменений внешней или внутренней среды организации требует реализации в управленческой команде отличных от общепринятых методов руководства, новаторских подходов к структурированию и распределению работ, другого уровня информирования и коммуникаций. Команда берет на себя коллективную ответственность перед организацией и самостоятельно вырабатывает регуляторы своей деятельности.

4. Управленческие команды наделяются полномочиями в условиях всеобщей неопределенности, нетипичной рабочей ситуации, растущей скорости изменений внешней среды. Команда преследует выполнение конкретных задач, при этом общекорпоративные цели должны быть сопряжены со стратегией и политикой организации. Тем не менее, по истечении этого периода команда должна прекратить свое существование, либо пересмотреть свои задачи, переопределить свои цели и прийти к новому договору о взаимодействии (то есть перезапустить свой жизненный цикл). В противном случае разногласия между перво-

начальными целями команды, положенными в ее основу, и контекстом ее существования приведет к прогрессу внутренних деструктивных процессов.

5. Верхняя граница эффективности управленческой команды во многом определяется качествами ее лидера, Момент перехода в управлении в команде от авторитарного стиля к делегирующему является стартовой точкой для начала самого благоприятной стадии в развитии команды – стадии деятельности, на которой эффективно выполняются поставленные задачи. Тем не менее среди возможных форм координации командного взаимодействия в современных российских организациях доминирует патерналистская модель командного управления, при которой не все участники команды имеют возможность до конца раскрыть свой потенциал. Возможной причиной этого является недостаточная развитость культуры управления в нашей стране.

**Практическая значимость диссертационного исследования** непосредственно связана с элементами его научной новизны. Практическая значимость работы состоит в том, что обоснованные теоретико-методологические положения и практические выводы способствуют расширению и углублению имеющихся в современной науке представлений об управленческих командах в организации, могут быть использованы в дальнейших разработках по проблемам эффективных управленческих команд в период изменений, учтены в процессах выработки конкретных организационно-управленческих решений по оптимизации социального управления.

Материалы диссертации также могут быть использованы при подготовке учебных курсов по социологии управления, социологии организации, психологии управления, положены в основу спецкурса по соответствующей проблематике для студентов и слушателей высших учебных заведений.

Результаты и выводы исследования, рекомендации автора могут быть полезны руководителям организаций для решения широкого круга управленческих задач, а также в практике управления персоналом, в осуществлении комплекса мероприятий по стратегическому планированию в организации, для управленческого консультирования.

**Апробация работы.** Основные положения диссертационного исследования были представлены в докладах, на научных конференциях, в лекциях и на семинарских занятиях по теории организации и управлению персоналом, проведенным диссертантом по кафедре «Социологии, психологии и педагогики» МГТУ «СТАНКИН» и в публикациях. Диссертация обсуждена на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» МГТУ «СТАНКИН».

**Структура диссертации** определяется задачами и логикой исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность диссертационного исследования; анализируется степень ее научной разработанности; определяется объект, предмет, цели и задачи исследования; раскрываются теоретико-методологические основы и эмпирическая база; показывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов, а также формулируются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе «Теоретико-методологические основы изучения технологий социального управления»** управленческий процесс в организации раскрыт с точки зрения лежащих в его основе технологий управления, на основании анализа командного взаимодействия в организации определены условия и границы использования технологии управления «управленческая команда».

**В первом параграфе первой главы** управленческий процесс в организации рассматривается с точки зрения возможности выбора и активизации потенциально доступных комплексов методов и инструментов – технологий управления.

Под технологией управления понимается определенная последовательность действий субъектов системы управления по сбору информации, выработке управленческих решений при помощи специальных методов и процедур, а

также осуществлению управленческих воздействий для достижения поставленных целей<sup>6</sup>.

Выделяют технологии стратегического управления, бизнес-планирования, управления маркетингом, финансового менеджмента, управления персоналом, корпоративного управления, управления качеством, операционного управления, управления производством, информационные технологии.

В отношении технологий управления в целом оправдано использование терминологии производственных и продуктовых технологий касательно специфики их появления, разработки и распространения. Новые технологии управления в момент своего возникновения всегда являются творческим ответом организации на нетривиальные проблемы и запросы внешней или внутренней среды организации, не нашедшие адекватной реакции в рамках установленного управленческого процесса, либо приводящие его в кризисное состояние. В случае успешности новой технологии и по мере возникновения схожих проблем у подавляющего числа участников конкурентной борьбы в данной отрасли жизнедеятельности, технология адаптируется и становится повсеместной, традиционной.

Таким образом, можно описать жизненный цикл технологии управления, включающий: 1) зарождение управленческой инновации в недрах предыдущего управленческого процесса, 2) преследование целей освоения инновации, пробного и, в случае успеха, полноценного внедрения в управленческий процесс, 3) распространение новой технологии и тиражирование с многократным повторением (опционально – корректировкой) в других организациях, 4) рутинизация – освоение инновации в стабильных, постоянно функционирующих элементах организаций. Касательно вклада в управленческий процесс можно выделить три вида жизненных цикла технологий управления: «стабильная» технология, «плодотворная» и «изменчивая».

---

<sup>6</sup> О. Б. Софонова. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях. // Вестник СПбГУ, Сер. 8, 2005, Вып. 2.

Возможности внедрения технологии и шансы на его успех увеличиваются в течение жизненного цикла технологии. Также в отношении возможности внедрения конкретной технологии управления в управленческий процесс организации можно выделить следующие факторы: принципиальная новизна технологии, специфика внутренней и внешней среды разработчика и реципиента, открытость технологии (характеризуемая степенью концептуальной доступности всех элементов технологии), сложность технологии (характеризуемая необходимым для трансферта уровнем квалификации) и степень формализации технологии (многие технологии управления персоналом являются слабо формализуемыми, так как в своей сути содержат творческую составляющую).

**Во втором параграфе первой главы** рассматривается потенциал командного взаимодействия в организации, раскрываются факторы эффективного командообразования.

Управленческий процесс и организационное поведение в компании подразумевает слаженное взаимодействие многих людей, составляющих группу сотрудников компании. Многочисленные исследования зарубежных и отечественных социологов показали отличия группы от команды, групповой динамики – от командной. Команда является частной формой группы, и в случае грамотно выстроенного командного взаимодействия команда всегда эффективнее группы, состоящей из того же числа людей.

Команда – это небольшая, как правило, открытая группа сотрудников, имеющая определенные взаимодополняющие навыки, проявившая высокий уровень группового развития, несущая групповую ответственность по своим действиям и решениям, объединенная административной поддержкой и общей целью, для решения которой используется определённая принятая всеми членами стратегия.

Команды в организации могут быть условно подразделены на 5 типов: 1) управленческие команды, состоящие из менеджеров различных отделов; 2) рабочие команды, выполняющие ежедневную работу; 3) проблемные команды – они создаются для соединения знаний и опыта разных людей с целью реше-

ния определенной проблемы; 4) кружки качества, обычно включающие руководителей и работников разных уровней; 5) виртуальные команды – участники взаимодействуют через компьютер, появляются по мере надобности и поочередно становятся лидерами.

Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

Совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений открывает большие возможности перед организацией. Формирование командных взаимоотношений позволяет, как преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь, организованный сверху вниз процесс принятия решений), так и использовать некоторые их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение), добиться разрушения «функциональных стен» между отделами. Члены команды в сравнении с преследующими собственными цели сотрудниками функциональных отделов хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей потребителей и условий внешней среды, то есть повышает мобильность организации, принятия решений (отсутствие необходимости утверждать их на «вершине» иерархии).

**Третий параграф первой главы** посвящен определению условий и границ использования, а также факторов эффективности деятельности управленческих команд.

Управленческая команда – группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды организации и при этом образуют полноценную команду.

Управленческие команды призваны постоянно и успешно решать задачи стратегического развития фирмы в динамично меняющейся среде. В деятельно-

сти управляющего организацией в условиях неопределенности, критическое значение приобретает процесс поиска таких комбинаций наличных ресурсов, которые создают дополнительную ценность. Именно такой комбинацией ресурсов и являются команды вообще, и управленческие в частности.

Выбор формы управления во многом определяется предметом деятельности подразделений организации – так в чувствительной к строгой последовательности действий бухгалтерии или складском хозяйстве командная работа непредставима – здесь больше подойдет рациональная бюрократия. В то же время команда будет очень уместна в сферах деятельности с большой долей непредсказуемости и свободы действий сотрудников, таких как дизайн или консалтинг.

Не менее важным является фактор среды деятельности организации, в частности такие ее характеристики среды, как динамичность и предсказуемость. Команды по своей сути являются источником динамических способностей организации, и потому являются адекватным ответом именно на сложные и непредсказуемые внешние условия.

Для успешного образования управленческой команды необходимо выполнение ряда условий:

1. В конкретных показателях и подробностях (номенклатура товаров, и желаемое количество клиентов, и доля рынка, и технологии продвижения и продаж, и структура управления) должно быть сформулировано целевое удовлетворяющее сотрудников состояние организации. Основным критерий – степень удовлетворенности этим состоянием владельцев и персонала организации.
2. Необходимо составить подробный план изменений от текущего состояния к целевому: должны быть определены технологии перехода, этапы, ответственность членов команды.
3. Должны быть определены правила деловой коммуникации, определены потоки информации в команде.
4. Поскольку управленческая команда берет на себя коллективную ответственность перед организацией, а индивидуально каждый из членов отвечает пе-



ред всей командой, необходимо подробное составление контрактов, учитывающих права и гарантии: гендиректора с каждым из управляющих, членов команды – о характере внутреннего взаимодействия – между собой.

5. Необходимо понимание того, что управленческая команда, даже самая успешная, успешна лишь на каком-то отрезке времени и соответствует лишь какому-то кругу задач, сформулированных перед началом командной работы. По достижению целевого состояния организации действие командного договора заканчивается, и организации необходимо сформулировать новый ответ на новые запросы внешней среды.

6. После вступления команды в стадию распада участники должны признать разрыв прежних отношений и переход к новым, формализованным отношениям.

**Вторая глава** «Проблема эффективности управленческих команд в организации в период изменений» посвящена организации процесса управления изменениями в организации, стадиям развития и характеристикам эффективной управленческой команды в период изменений и практическому опыту исследования особенностей командного взаимодействия в российских компаниях.

**В первом параграфе второй главы** приводится анализ организационных и управленческих проблем компании в период изменений.

Большинство современных ученых, равно как и менеджеров-практиков сходятся сегодня в том, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации. Наряду с этим широкое распространение приняла тенденция рассматривать именно человеческий капитал организации как ее главный фактор конкурентоспособности и стабильного развития в сложно прогнозируемой среде.

Изменения в организации и, соответственно, управление ими рассматривается теоретиками в рамках таких моделей как: модель запланированных изменений, модель жизненного цикла, модель прерванного равновесия, модель развивающихся изменений и модель саморазвивающейся организации. Почти все из них предполагают создание управленческих команд в качестве эволюционного шага в развитии организации.

В наиболее общем виде организационное развитие в современной социологии организаций описывается как процесс позитивных качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающийся в трансформации организационной структуры. Появляется новое видение функции управления: стимулирование неустойчивости, поддержка изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений. В таких условиях приоритетной задачей управления персоналом становится развитие сотрудников — до такого уровня, чтобы они могли работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения и т.д.

Если следовать модели жизненного цикла организации, подразумевающей смену ряда этапов в развитии организации, порядок и содержание которых известны заранее, для каждой стадии развития возможно определение наиболее подходящих методов и принципов управления. На первом этапе, когда преобладают неформальные отношения в организации, скорее всего, системы отбора и мотивации будут неформализованны и базироваться на личных взглядах лидера, а стимулом для всех сотрудников становятся нематериальные факторы, увлеченность поставленными целями. Развитие команд становится наиболее актуальным на последней стадии.

При радикальных изменениях во внешней среде, либо когда организация полностью не соответствует своей среде, либо при кардинальных переменах бизнес-стратегии компании, система управления персоналом подвергается существенной реструктуризации или полностью отвергается. Подобная модель «полного изменения» используется в рамках короткого периода времени, основана на ярком лидерстве топ-менеджмента, характеризуется серьезными изменениями структуры, оказывающими влияние на всю организацию и карьерные возможности каждого, сокращениями, наймом руководителей со стороны, созданием новой управленческой команды с новым мышлением, разрушением старой культуры.

**Во втором параграфе второй главы** рассматриваются стадии развития и характеристики эффективной управленческой команды в период изменений в организации.

Основополагающим в работе по построению эффективной команды является системный подход, который опирается на следующие принципы:

1. В эффективной команде все ее члены разделяют общие основополагающие ценности.
2. В эффективной команде распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.
3. Эффективная команда построена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде.
4. Эффективная команда гибко адаптируется к возможным изменениям внешней среды и готовит себе преемников.
5. В эффективной команде оптимально выстроено взаимодействие между первым лицом (лидером) и членами команды.

Выделяют следующие стадии развития команды: формирования, психологической напряженности, нормализации, деятельности и распада.

На первой стадии члены будущей команды осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе. Здесь начинается процесс перехода рядового сотрудника от положения независимого лица к статусу члена команды.

На второй стадии сталкиваются различные тенденции и устремления членов команды. Для этой стадии характерно сопротивление выполнению задач, косность в отношении способо достижения целей, игнорирование новых потенциальных подходов к достижению качества, дезориентация коммуникативных потоков. Отношение членов команды к своей деятельности, к остальным членам и к успеху начатого проекта перетерпевают резкие колебания. Как правило, устанавливаются нереалистичные цели – это объясняется тем, что члены команды еще нерешительны в оценках и боятся нарушить положительное представление о себе. Договоренность о конкретном результате на данном этапе постоянно подвергается пересмотру и повторным обсуждениям, что снижает эффективность командного взаимодействия и тормозит рабочий процесс. В пси-

хологическом плане поведение членов команды характеризуется оборонительностью и соревновательностью, возможна интриганство, разделение на фракции внутри команды.

На стадии нормализации, когда членам команды удается выработать единую позицию по большей части спорных вопросов, зафиксировать свои командные роли, взаимные статусы и правила взаимодействия друг с другом, происходит процесс выработки некой «командной культуры». На этой стадии члены группы соглашаются с ролями, предложенными им командой, критика становится конструктивной, появляется и активно развивается взаимопомощь, вырабатываются механизмы «мягкого» разрешения конфликтов, возникает «командная солидарность» и чувство принадлежности к команде, между членами команды возникают личные взаимоотношения.

На стадии деятельности команда начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены команды уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли. Теперь они начинают работать – проводить диагностику и решать проблемы, осуществлять необходимые изменения. На стадии деятельности члены команды понимают личностные и групповые процессы, происходящие в команде, сильные и слабые стороны друг друга. Одним из главных мотивирующих факторов становится удовлетворение от результатов командной деятельности.

**В третьем параграфе второй главы** рассмотрен пример сравнительного анализа особенностей функционирования управленческих команд в российских компаниях в период изменений.

Рассматриваются две российские компании, отраслевая принадлежность первой из которых связана с интеллектуальной деятельностью, а второй – с производственной. Обе компании столкнулись с необходимостью реорганизации в связи с наступлением кризиса, повлекшего вынужденную переориентацию их деятельности. В обеих организациях было принято решение передать управление в руки управленческих команд.

В проведенном сравнительном исследовании обеих компаний была поставлена цель выявить формы координации командной работы, а также особенности ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для компаний в период изменений.

Исследование основывалось на методике диагностики командных ролей М. Белбина, индивидуальных интервью с участниками исследования (в том числе, обратная связь по результатам тестирования) и руководителями компаний и качественном анализе результатов.

В исследовании участвовали 72 ключевых сотрудника и менеджеры среднего и высшего звена компаний, объединенных в общей сложности в 10 команд.

Анализ данных, полученных в ходе исследования, позволил проверить и подтвердить выдвинутые гипотезы, касающиеся:

- существования различий в ролевой структуре команд (ролевых предпочтениях ключевых сотрудников и менеджеров компаний), обусловленных спецификой сфер деятельности и менеджмента в обеих компаниях;

- наличия гендерных различий (гендерной дифференциации) в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров, характерных для обеих компаний;

- существования различий в структуре ролевых предпочтений сотрудников, связанных с их профессиональной принадлежностью (профессиональной дифференциацией), выявленных в обеих компаниях.

Также установлены связи между «ощущением стабильности» и показателями эффективности, и ролевым распределением и эффективностью команд. Было установлено, что в командах, которые оценивают свою работу как более эффективную, более высокие показатели стабильности. Наряду с этим, в таких командах диапазон ролей оказался шире, чем в командах, оценивающих себя ниже по показателю эффективности. Команды с плохо выраженными ролями

коммуникатора и генератора идей демонстрировали более низкие показатели эффективности по сравнению с другими.

Обсуждение результатов исследования с непосредственными участниками команд и руководителями компаний подтвердило достоверность трактовок и выводов.

Результаты исследования используются компаниями в работе с персоналом.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях автора:**

**Публикации в журналах, входящих в перечень ВАК РФ:**

1. Организационная культура как фактор эффективного командообразования // М.: Двигатель, 2011, №4 (0,7 п.л.)
2. Технология командного менеджмента на предприятии в период изменений // М.: Двигатель, 2011, №4 (0,7 п.л.)

**Публикации в других изданиях:**

3. Потенциал командного взаимодействия в современной организации // Проблемы управления: современное состояние и пути решения. - М.: Станкин, 2010 (1 п.л.)
4. Управленческие и организационные проблемы предприятия в период организационных изменений // Проблемы управления социальными и технологическими процессами. - М.: Янус-К, 2011 (1 п.л.)



---

Подписано в печать 28.04.2011

Формат 60x90<sup>1/16</sup>

Бумага 80 гр/м<sup>2</sup>

Гарнитура Times

Объем 1,25 п.л.

Тираж 100 экз.

Заказ № 579

---

Отпечатано в «ИПД Триальфа»,  
103305, Москва, Зеленоград, проезд 4807, д.1., стр.1