Московский государственный технологический университет «Станкин»

На правах рукописи

04.2.01 161297

Саввин Никита Владимирович

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Специальность 22.00.08. - социология управления

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Научный руководитель —
Доктор философских наук
Профессор Кириллова Е. А.

Москва 2011

Содержание

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения технологий социального управления 13

1.1. Понятие «технологии в управлении» и эффективность управленческого процесса в организации 13

1.2. Командное взаимодействие в организации, понятие и типы эффективной команды 39

1.3. Технология управленческих команд в управленческом процессе организации 58

Глава 2. Проблема эффективности управленческих команд в организации в период изменений 82

2.1. Организационные и управленческие проблемы организации в период изменений 82

2.2. Стадии развития и характеристики эффективной управленческой команды в период изменений в организации 99

2.3. Сравнительный анализ особенностей функционирования управленческих команд в российских компаниях в период изменений 126

Заключение 153

Библиография 157

Приложение 166

Введение

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 недостаточно 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[1].

Среди работ отечественных исследователей, рассматривавших вопрос адаптации западного опыта на отечественных предприятиях в период перехода к рыночном 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.

---

[1] 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.

Лапыгина, Д.А. Новикова, Г.Н. Сартана, В.Н. Тренева, М.И. Магура, С.В. Леонтьева, Л. Фаткина, К. Морозовой, Г.Л. Ципес[2].

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[3].

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 (C. 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, Т. Хохлова, В. Лобанова, Д. Шустерман, В. Стонина, М. Долгов, А. Чанько и др.[4]

---

[2] 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.

[3] 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 B. 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.

[4] 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

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[5].

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.

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

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 пер-соналом, 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 формирова-ния 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.

[5] 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).

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 технологии, классификация жизненных циклов на основании стабильности технологии.

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 общекомандные 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 первоначальными 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 управлении 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.

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения технологий социального управления

1.1. Понятие «технологии в управлении» и эффективность управленческого процесса в организации

Кризис выявил недостатки в эффективности работы управленцев. Если в сытые времена менеджер мог себе позволить допустить пару стратегических ошибок, не боясь катастрофических последствий, то сегодня жесткая конкуренция на рынке мобилизует руководителей предприятий. Выживают, естественно, сильнейшие. Все чаще ученые и профессиональные управленцы обращают внимание на такое относительно новое понятие в прикладном менеджменте, как социальные технологии, подразумевая необходимость использования руководителем каждого уровня собственной управленческой стратегии.

Что такое социальные технологии на обыденном уровне? Социологи – это те люди, которые диагностируют проблему, социальные технологи – разрабатывают механизмы ее решения. Отсутствие социально-технологической культуры у личности, приводит к неумению наметить цели своей деятельности, соизмерить их с имеющимися полученными знаниями, самоопределиться, что в итоге приводит к разочарованию профессиональной области. В первую очередь, это касается вчерашних выпускников вузов.

Сможет ли кризис сформировать управленцев нового типа? С какими вызовами работодателям и вузам пришлось столкнуться в условиях жесткой конкуренции среди специалистов?

В современном обществе уровень управления не отвечает новым требованиям, и назрела острейшая потребность не только в новом переосмыслении, но и в обновлении методов управления. Важность формирования социально-технологической культуры обусловлена тем, что у человека возрастает уровень ориентирования управления не силовыми методами, а на эффективное раскрытие потенциала всей системы. Многие

исследования показали, что аналитические навыки у менеджеров развиты недостаточно, элементарность знаний социальных технологий сочетается с интуитивной по большей части их реализацией[6].

Без знания социальных технологий управление невозможно в принципе, особенно в части управления персоналом, с которым приходится сталкиваться каждому менеджеру. Любая деятельность подразумевает взаимодействие между людьми, которое происходит для получения нужного результата, поэтому спектр применения соцтехнологий очень широк.

Социальная технология - Совокупность методов и приемов, позволяющих добиваться результатов в задачах взаимодействия между людьми.

Более широко социальную технологию можно определить как последовательность этапов социального взаимодействия, в ходе которой каждый субъект, участвующий во взаимодействии, реализует собственную управленческую стратегию по отношению к другим и формирует социальную действительность. Социальные технологии используются, в частности, в таком особом виде социальной инновационной деятельности как управленческий консалтинг.

Можно определить социальную технологию как структуру коммуникативных воздействий, которые изменяют социальные ситуации или социальные системы, в том числе отдельного человека как единичную социальную систему.

Современный период развития социальной практики в России характеризуется широким использованием разнообразных социальных технологий - от монотехнологий до политехнологических систем. Расширяется социальное пространство, в котором отдельные технологии или их совокупность находят свое применение: от политико-выборных до социолого-аналитических, от Интернет-технологий до технологий различных

---

[6] См. например, Н. В. Шахова, Теория командного менеджмента в условиях экономической неопределенности,2008, Журнал организационного управления.

видов связи, от образовательно-педагогических до технологий предоставления адресных социальных услуг различным группам населения и т.д.

Проникновение технологий как инструментального познавательно-преобразовательного средства в различные сектора социальной сферы (не говоря уже о других) вполне обоснованно можно рассматривать как одну из закономерностей развития современного социума, а в секторах социальной работы и социально-педагогической деятельности - как устойчивую тенденцию их развития (что подтверждается экспонентным ростом числа научных исследований и публикаций по этой проблеме). При этом каждая технология обладает вполне определенным теоретико-методологическим потенциалом познания и преобразования социальной практики.

Естественно, что анализ этого потенциала может быть осуществлен с различных позиций: с точки зрения различных наук и научных дисциплин; целей и целевых ориентаций; функционального предназначения конкретной технологии; определения их номенклатуры; выявления структуры, содержания, последовательности и т.д., т.е. в рамках широкого диапазона критериев оценки этих технологий.

Развитие управленческой мысли и практики в течение XX века, особенно второй его половины, привело к формированию управленческих технологий[7]. Обычно в обобщающее понятие технологии включают такие содержательные моменты: социальная технология - это определенный способ достижения поставленных общественных целей; сущность этого способа состоит в пооперационном осуществлении деятельности, операции разрабатываются предварительно, сознательно и планомерно; эта разработка проводится на основе и с использованием научных знаний; при разработке учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность; социальная технология выступает в двух формах: как проект, содержащий

[7] См, например. Н. Н. Шаш. Эволюция моделей управления людьми. Управление персоналом, 2007, 3.

процедуры и операции, и как сама деятельность, построенная в соответствии с этим проектом; социальная технология - элемент человеческой культуры, она возникает двумя путями: вырастает в культуре эволюционно либо строится по ее законам как искусственное образование, главная функция которого сегодня - соединение науки и практики. Управленческая технология есть одно из проявлений социальных технологий, отражающее непосредственно управленческие процессы. Ее суть, кратко говоря, состоит в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления, возможностей и элементов управленческой деятельности. Она расчленяется на последовательно взаимосвязанные процедуры и операции, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности. Под процедурой понимается набор действий (операций), с помощью которых осуществляется тот или иной основной процесс (фаза, этап), выражающий суть данной технологии. Операция является непосредственно практическим актом решения определенной задачи в рамках соответствующей процедуры управления. Операция - это однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определенной цели, она выполняется одним или несколькими исполнителями.

Следует вместе с тем понимать, что распределение, специализация, сочленение, интеграция различных проявлений (элементов) управленческой деятельности представляют собой только часть, в какой-то мере формализованную, управленческих технологий. Если этим ограничиться, то мало будет пользы от управленческих технологий, разве что употребление модного слова. Становление управленческих технологий есть следствие усиления системности управления, его научного осмысления и попытка широкого использования типичного, выверенного опытом, дающего высокие результаты. Ее смысл заключается в обязательном (принудительном) массовом использовании в управленческой деятельности лучших, передовых

достижений науки, искусства и опыта государственного управления. Поэтому в качестве управленческой технологии стоит рассматривать лишь ту организацию управленческой деятельности, которую отличают рациональность и эффективность.

Освоение управленческих технологий начинается с типологизации управленческих ситуаций, поскольку их основные виды предполагают адекватные им формы и методы управленческой деятельности. Анализ состояния и поведения управляемых объектов, находящихся в ведении того или иного государственного органа (их подсистемы), к тому же в течение длительного времени, открывает возможность такой работы. Это простые, понятные и адекватные описания повторяющихся (ординарных), проблемных и экстремальных ситуаций, типовые (заранее смоделированные) управленческие решения и действия по ним; наборы модулей ресурсов, процедур и операций, применяемых при реализации последних. В зависимости от специфики государственных органов и управляемых объектов выделяют различные виды управленческих технологий: диагностирования, проектирования и реформирования соответствующих подсистем; информационные, внедренческие и обучающие технологии; по уровням управления - центрального, регионального и местного управления; разрешения социальных конфликтов (конфликтология), инновационного развития управляющих компонентов и др[8].

Существует несколько аспектов управленческой деятельности, где в современных условиях внедрение управленческих технологий крайне актуально. Прежде всего, это процессы прогнозирования, программирования, оценки и отслеживания общественного развития и, соответственно, реформирования организации и функционирования компонентов субъекта государственного управления. Нельзя же управлять, если нет исходных данных для этого. Обо всем, что происходит в рыночной экономике, тоже необходимо иметь своевременную, достоверную и полную информацию.

8

Технология деятельности в этом направлении включает в себя: установление общих, унифицированных показателей, адекватно характеризующих соответствующие процессы; обеспечение должной согласованности, логики в систематизации таких показателей, чтобы они в целом давали реальную картину общественной жизнедеятельности (как исходную, так и предполагаемую); создание организационных и технических условий для оперативной и точной передачи нужной информации через все структурные подсистемы, звенья и их подразделения, вовлеченные в указанные процессы; применение идентичных методов, процедур и операций анализа и характеристики изучаемых и программируемых объектов; использование тождественных форм фиксации информационных материалов и другие моменты, свойственные рассматриваемому аспекту государственного управления.

Актуально использование управленческих технологий в практике программирования и планирования комплексного развития территорий. В условиях значительной самостоятельности разных органов государственной власти и местного самоуправления, сосредоточения основных экономических ресурсов в руках предпринимательских структур, включения множества управляемых объектов в решение соответствующих проблем без таких технологий нельзя сделать ничего серьезного. Нужны единые сроки и методики разработки предполагаемых мероприятий на предприятиях, в организациях, учреждениях, отраслевых подсистемах и территориальных (общей компетенции) государственных органах, идентичные формы и показатели программных и плановых документов, взаимосвязанный, согласованный порядок прохождения и утверждения программ и планов, приемлемые процедуры рассмотрения спорных вопросов, определенные механизмы взаимоконтроля и т.д.

В рамках всего управленческого аппарата принимается и действует очень много управленческих решений как текущего, оперативного, так и перспективного, нормативного и стратегического характера. Почти всем

должностным лицам приходится постоянно обосновывать различные варианты решений, изыскивать альтернативы ресурсного обеспечения и временной реализации, "состыковывать", согласовывать различные решения (и их положения) между собой, активно анализировать ход выполнения одних решений и учитывать его результаты при подготовке других, подводить итоги реализации, решений и снимать их с контроля, заниматься другими вопросами в этой объемной и ответственной сфере управленческой деятельности. Здесь особо нужны научно обоснованные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений, начиная с унифицированного языка и кончая графическими формами конкретных документов. Все должно быть четко, ясно, последовательно и понятно как для тех, кто принимает решения, так и для исполнителей.

Столь же значимыми являются и технологии организационных форм управленческой деятельности, ведь их результативность определяется несколькими условиями: административно-правовыми, связанными с компетенцией соответствующего мероприятия (что оно может?), организационно-функциональными, выражающимися в характере его подготовки и порядке проведения (готово ли оно и использованы ли его возможности?), социально-психологическими (заинтересованы ли участники в данном мероприятии?), физиологическими (каковы самочувствие участников, их способность выдавать и усваивать информацию?), техническими (обеспеченность средствами записи и фиксации информации) и т.д. Все это должно быть сведено в одну систему, внутренне согласовано и представлять собой организационную технологию, в частности, позволяющую получать желаемый интеллектуальный управленческий "продукт".

Управленческие технологии – это целое направление теоретических поисков и практических экспериментов. Их выдвижение на повестку дня вызвано объективным усложнением и удорожанием процессов управления и одновременно усилением их роли (значения) в жизнедеятельности общества.

Сегодня и в прогнозируемом будущем невозможно упорядочить управленческую деятельность и в целом систему управления без разработки и освоения управленческих технологий по всем важнейшим аспектам организации и функционирования управления. Причем речь идет не о придании новых наименований старым, бюрократическим процедурам и операциям, не о простом наполнении чиновничьих кабинетов современными электронными средствами, а о качественно новом осмыслении и реформировании определяющих проявлений государственного управления. Управленческие технологии, если они реально состоятся, должны вызвать глубокие преобразования во всем, что относится к данному системному общественному явлению. Помочь в этом может рациональное использование принципов государственного управления.

Технология управления – 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[9].

Среди технологий производства выделяют технологии стратегического управления, бизнес-планирования, управления маркетингом, финансового менеджмента, управления персоналом, корпоративного управления, управления качеством, операционного управления, управления производством, информационные технологии.

В те моменты, когда накапливается множество факторов, указывающих на необходимость коренного изменения форм и методов управления, применяемых при планировании, организации и мотивации деятельности, традиционно принимается решение использования передового опыта ведущих производителей не только в технологической, но и в управленческой сфере. Даже первые шаги в этом направлении показали, что

---

[9] О. Б. Сафронов. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 2

эффективное управление значительно повышает результативность производственно-хозяйственной деятельности.

Например, в случае внедрения новых технологий управления производством, изменения будут сильно привязаны к отраслевым производственным технологиям, поэтому специфичность производства во многом определит специфику технологий управления производством. Если отбросить в сторону особенности трудовой культуры отдельных производств, здесь вопрос трансферта технологии решается довольно однозначно.

А вот в технологиях управления персоналом такие аспекты внешней среды, как особенности культуры страны, правовое регулирование трудовых отношений, сложившийся рынок труда и т.д., играют определяющую роль. Одновременно с этим не меньшее значение имеют особенности компании, такие как: отношения между рабочим коллективом и руководящим составом, уровне образования персонала, виде организационной культуры и т.п. Именно по причине большого количества слабо формализуемых переменных последствия внедрения технологий управления персоналом зачастую плохо прогнозируемы. То есть, такой подход как «наделение полномочиями», который в современном виде появился в 50-х в Японии и в 80-х на Западе, и подразумевающий выработку принципиально новых отношений, основанных на высоком доверии, командной работе, использовании опыта каждого сотрудника, - оказался далеко не всегда применимым в чистом виде на российских предприятиях, отношения на которых в силу традиции были чрезвычайно иерархичными, инициатива не поощрялась и многократное одобрение было обязательным.

Люди являются основным источником жизнедеятельности компании, и в период изменений, связанный, например, с глобальным мировым кризисом, от того, как решится вопрос с новыми формами координации командной работы, зависит выживание компании. Данное обстоятельство лишь обостряет актуальность исследований в области командообразования на

современных российских предприятиях, вынужденных действовать в условиях экономической неопределенности.

Ответом научного менеджмента на вызовы третьего тысячелетия во многом стали новые «комплементарные парадигмы» теории стратегического управления, среди которых – концепция динамических способностей фирмы, ресурсная концепция, концепция интеллектуального потенциала, сетевая концепция и т.п. Именно в них наиболее ярко акцентируются возможности наращивания "потенциала фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде [10] . Наличие у фирмы динамических способностей подразумевает существование у нее набора стратегических альтернатив, сформированного за счет перспективно-ориентированного обучения.

Более того, современный научный менеджмент все больше склоняется к пониманию организации как нелинейной динамической системы, заменяя предшествующие модели организационных изменений моделями самоорганизации.

Среди основных постулатов подобного воззрения отметим следующие:

- изменение является неотъемлемой частью системы, т.е. изменение – это постоянное состояние организации;

- вероятностный характер, хаотичность процессов развития организации;

- при определенных условиях слабые воздействия могут вести к значительным изменениям;

Как следствие, возникает новое понимание функций управления, а именно: повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений. Следовательно, приоритетной задачей управления персоналом становится развитие сотрудников – до такого

---

[10] А. Д. Чанько. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы. // Российский журнал менеджмента, Том 6, № 1. 2008.

уровня, чтобы они могли работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения и т.д.

Однако в российских компаниях менеджерам, как правило, приходится иметь дело с «преодолением сопротивления персонала». Сотрудники всегда сопротивляются изменениям и срывают планы руководства. Неудачи внедрения изменений в основном приписываются именно сопротивлению персонала. Некоторые исследователи предполагают, что актуальность проблематики сопротивления персонала изменениям именно в России обусловлена консерватизмом русской национальной культуры, который приводит к тому, что любые нововведения вызывают сильное сопротивление. Списание неудач изменений на реакцию персонала – самое простое, лежащее на поверхности объяснение, выгодное многим руководителям, поскольку снимает с них ответственность за неудачи. Организационная неспособность пересмотреть и изменить как привычный способ и базовые предпосылки действий в целом, так и конкретные технологические или функциональные политики и процедуры, проявляется через негативный эффект инерции или «эффект траншеи» – зависимости от траектории предшествующего развития (path dependence).

Организационные изменения на российских предприятиях реже укладываются в идеализированную модель самоорганизации – как правило, в условиях неопределенности осторожные управляющие придерживаются модели прерванного равновесия, которая опирается на чередование эволюционных и революционных этапов в развитии компании, однако отрицает «предначертанность» этапов (по сравнению с моделями жизненного цикла) и описывает определенные условия, только при выполнении которых и возможен переход из одного состояния в другое. Здесь необходимо донесение до всех правильно подготовленной информации, перераспределение ролей и обучение недостающим навыкам, разработка новой системы вознаграждения для обеспечения «замораживания» желаемой ситуации.

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».

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).

Управленческий процесс организации по своей сути сводится к процессу последовательного принятия и внедрения управленческих решений. Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за

ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий,

принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

— выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
— должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

1) Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.
В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и

внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) Использование формальных правил и процедур в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4) Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в центом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента – это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего. Отсюда – планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели – лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения

рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы па потребителя, па его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственность. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип "управляющий должен знать каждого работника в лицо", а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздкие. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждение капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы) которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения с распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов. Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов - маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения,

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам: координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа

специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях, Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию. технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность

фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.

2. Правила принятия решений.

3. Планы в принятии решений.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

6. Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным

руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, по не наделяются правами и ответственность, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимися условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение – это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых

существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и

специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

1.2. Командное взаимодействие в организации, понятие и типы эффективной команды.

Несомненно, каждый руководитель мечтает создать идеальную команду – дружную, быстро и качественно выполняющую поставленные задачи, умеющую принимать нестандартные и эффективные решения. Но как это сделать? Как преодолеть хорошо знакомые ситуации, когда руководитель пытается что-то новое внедрить в группу, а персонал уже заранее не согласен с этим, или кто-то тянет на себя всю работу, а кто-то много рассказывает о том, как он устает на работе?

Что же такое по-настоящему, сплоченный коллектив? В качестве характеристик сплоченности специалисты, в первую очередь, выделяют ценностно-ориентационное единство, коллективную идентификацию и самоопределение. Если более подробно, то это – общность представлений участников о нормах поведения в коллективе и ожиданиях от него, моральном долге, т.е. какое трудовое поведение приемлемо, а какое порицается, каковы должны быть отношения в группе, стиль и методы работы и о других важных сторонах жизнедеятельности.

Безусловно, для работы эффективной, слаженной команды нужен сильный лидер, способный ее раскрутить, – т.е. и создать, и организовать, и вдохновлять. Это значит, что у лидера есть личные отношения со всеми членами своей команды: знание интересов, потребностей и возможностей каждого человека. А также налажена хорошая организация работы: людей, которые только осваивают новое для себя поле деятельности – он не бросает и поддерживает, а опытным сотрудникам предоставляет некоторую свободу и передает полномочия и т.п.

Необходимой характеристикой сплоченности Команды является ее способность к согласованному преодолению возникающих сложных ситуаций. В стрессовых ситуациях групповое мышление проявляется наиболее ярко.

Как правило, подобные обстоятельства сближают группу: ее участники начинают искать друг у друга защиты и одобрения, принимать участие в проблемах друг друга. Они могут не соглашаться друг с другом по содержанию, но должны уметь договариваться. А это значит, что члены команды говорят на языках друг друга и их понимают.

Другой характеристикой командного духа являются добрые традиции проведения праздников: теплые поздравления, подарки, сюрпризы, регулярное совместное проведение внерабочего времени: поездки, экскурсии и пр.

Нередко группы, в которых силен «командный дух», склонны переоценивать свои возможности – у людей складывается ощущение, что даже если каждый из них в отдельности и не обладает особыми талантами, вместе они составляют «супергруппу», которой по плечу любые задачи. И в процессе выработки совместного решения группа может принять более рискованные варианты, чем это сделал бы любой из ее участников.

Надо отметить, что стремление достичь единодушия не всегда бывает для дела полезно. Например, нежелание спорить с коллегами на совещании может быть вызвано не боязнью каких-либо санкций и не потому, что обсуждаемая тема безразлична, а для того, чтобы «не нарушать общего согласия».

Как правило, отношения в таких группах регулируются не наказаниями, а стремлением демонстрировать сплоченность, т.е. наказанием становится «отлучение» лидером строптивого человека от группы или лишение его привычной эмоциональной поддержки.

В социологии метод исследования сплоченности, заключается в том, что каждому работнику предоставляется возможность выбора 5 из 24 предлагаемых на его взгляд самых необходимых личностных качеств для работника их коллектива. Если все без исключения выберут одни и те же качества личности, то ЦОЕ (ценностно-ориентационное единство) будет равно 100%. Этот показатель свидетельствует о совпадении мнений по

ценностным критериям; если же распределение окажется случайным (не будет совпадений), то показатель ЦОЕ будет равным нулю. Низкий уровень ЦОЕ (стремление к нулю) служит показателем несогласованности мнений, разобщенности взглядов, а, следовательно, и разобщенности коллектива[11].

В ходе работы команды очень многое зависит от ее лидера. Чтобы избежать чрезмерного влияния своего авторитета, лидер должен стремиться к непредвзятости: описывать проблемы, перечислять доступные в данной ситуации ресурсы, но не выражать явного предпочтения тому или иному варианту решения. Его задача также – одерживать и развивать критическое мышление и объективность в группе.

Членов команды характеризуют готовность к сотрудничеству, самоотверженность, поддержка и креативность, поэтому, работая вместе, легче координировать свои действия с деятельностью коллег, преодолевать власть штампов и стереотипов, открывать путь к совместному мышлению и творческому самовыражению.

Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первейшей из задач по отношению к организации в целом, является выполнение каких либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна функционировать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности. Представьте себе ситуацию, когда хоккейная команда, сформированная из высококлассных игроков, которые никогда раньше вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в хоккей, они все же будут испытывать трудности от того, что не знают возможностей друг друга.

Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах, нормы, принятые группой оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать

---

[11] Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М.: Аспект-Пресс, 2001.

группа: на достижение целей организации, фирмы, или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Но нормы должны быть разумными и не поощрять поведение, которое не способствует достижению поставленных мною перед данной группой целей, таких, которые поощряют неконструктивную критику, кражи, прогулы и т.п.

Конфликты могут быть не только открытыми, но и скрытыми, потому нужно быть в достаточной степени информированным о процессах происходящих внутри группы. Необходимо постараться разрешать спорные моменты конструктивными методами, разобраться в причинах конфликта и приложить соответствующие усилия по его разрешению. Необходимо рассматривать конфликт как положительный фактор и постараться эффективно управлять им. Отдельно стоит отметить межличностные конфликты в группе, зависящие от особенностей характера ее членов. В данном случае можно прибегнуть к помощи профессионального психолога. Психологический тренинг для налаживания связей в создаваемой рабочей группе, в коллективе так же желателен и поможет предупредить некоторые потенциальные проблемы. Также это позволит сразу выявить неформального лидера группы, что значительно облегчит управление[12].

Нельзя допустить, чтобы мнения членов рабочей группы, имеющих более высокий статус, доминировали в ней. Человек, проработавший на фирму или организацию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной фирмы. Чтобы группа могла эффективно принимать

---

[12] Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер□2004

решения и решать задачи, возложенные на нее, достигать поставленные перед ней цели, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу и объективно взвешивать идеи.

Нельзя забывать и о повышении профессионального уровня членов группы, в связи с чем, приветствуется участие ее членов в курсах повышения квалификации, конференциях и семинарах. Это может служить и поощрением за качественно выполненную работу, что тоже немаловажно.

В дополнение к этому необходимо учитывать еще и то, что как только создается какая-либо рабочая группа, она становиться социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди общаются за чашкой кофе, во время собраний, в курилке, за обедом и во время работы. Из социальных взаимоотношений как следствие рождаются дружественные, неформальные группы. Люди, которые в иных условиях вряд ли даже бы встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Замечательно, если состав неформальной группы соответствует составу рабочей группы. Это создает благоприятный психологический климат в группе, что положительно влияет на результаты выполнения рабочих заданий. Если дело обстоит иначе, это может вылиться в противостояние между руководителем и созданной им рабочей группой. Причем данное противостояние может быть не только психологическим, но и привести к б анкетированию рабочих заданий, и как следствие невыполнение целей перед группой поставленных. Возникновение слаженной неформальной организации можно назвать еще одной характеристикой сплоченности группы.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, необходимо признать ее и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальной

организации, разрешать им участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Итак, подводя итог, самая эффективная группа – это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

К трудовым группам необходимо относиться так, как это делают японцы. Их отношение к группе сродни отношению европейца к браку. Японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, которые мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. Приняв это во внимание можно сказать, что, создавая рабочую группу, мы создаем семью. А совместная жизнь – это целое искусство. Овладев этим искусством, можно поставить создание «ячейки общества», трудовой группы, на коммерческую основу.

Для начала полезно будет понять, что такое собственно «эффективная команда», как определить уровень ее работы и решить, нужно ли вмешательство извне.

Что делают сотрудники, которым для достижения результата необходимо кооперироваться с другими? Если они способны самостоятельно решать такие вопросы (до предусмотренного уровня сложности), не прибегая к помощи начальства, если взаимодействие не вызывает у них напряжения и не мешает выполнению поставленных задач – можно говорить о том, что процесс идет эффективно.

Если же для получения даже незначительной помощи со стороны коллеги человек вынужден обращаться к руководству, и старается всеми силами уклониться от необходимости решать вопрос совместно – уровень взаимодействия невысокий.

Отношение к конфликтам и способы их разрешения. Вопреки распространенному заблуждению, в слаженных командах тоже происходят

конфликты. Что же их отличает? В первую очередь – восприятие конфликта участниками. Эффективная команда, как правило, относится к конфликтам как к рабочим моментам, рассматривая их, скорее, как возможность решить какой-то вопрос. Несогласие человека с общим мнением воспринимается спокойно, обсуждаются его причины и находится совместное решение.

Если же группа работает не слишком эффективно, то любая конфликтная ситуация воспринимается как серьезное препятствие на пути к достижению цели. Следовательно, если кто-то имеет «особое» мнение, он, скорее всего, будет держать его при себе. Причиной этому может быть боязнь критики или негативного отношения со стороны других или предыдущий неудачный опыт высказывания своей точки зрения. А в сложных случаях человек «придерживает» свое мнение при себе и для того, чтобы дать возможность другим совершить ошибку, показать собственную некомпетентность или невнимательность.

Однако то, что о проблеме не говорится – не означает, что она исчезает. В какой-то момент ситуация может обостриться до предела, – и тогда вышедший наружу конфликт действительно грозит стать неуправляемым и повлечь за собой серьезные последствия.

Как правило, слаженные команды избегают формальных способов принятия решений – голосования, передачи права решения одному из них и т.д. Решение вырабатывается и принимается в ходе обсуждения, причем оно, как правило, происходит живо, без излишнего напряжения и затянутости.

В случае низкой эффективности групповой работы вопрос часто решается формальным голосованием. Если же по каким-то причинам завязывается дискуссия, она часто превращается не в обсуждение рабочих вопросов, а в «перетягивание каната», в котором побеждает не обязательно наиболее компетентный. Скорее, это будет тот, кто хочет произвести больший эффект на окружающих или имеет более высокий уровень агрессивности (а иногда и то, и другое вместе). У других участников часто при этом возникает чувство скуки, затянутости обсуждения, напрасно

потерянного времени. После принятия решения всегда остаются недовольные, которые либо не хотят выполнять намеченные «ими» планы, либо не до конца понимают, что они должны делать.

Обратная связь в команде присутствует постоянно, причем как позитивная, так и негативная. Критика обычно не имеет личной направленности (т.е. критикуется не человек, а его действия), искренна, и в общем обыденна, воспринимается не как ЧП, а как рядовое событие. Кроме того, члены команды сами стремятся получить обратную связь как от коллег, так и от самого процесса работы и достижения результатов, сравнивая, анализируя и оценивая качество.

В группах с низким «командным духом» позитивная обратная связь практически отсутствует, хвалить и обращать внимание на достижения не принято. Зато критика часто бывает распространена, носит неконструктивный характер и имеет тенденцию «переходить на личности». Именно поэтому в некоторых случаях группа, «защищаясь» от негативной критики, налагает вето на обратную связь между участниками вообще. Результат в виде ухудшения качества выполняемой работы неизбежно уменьшается, что порождает новый виток проблем.

Как правило, в процессе работы команды руководитель не стремится явно доминировать над остальными. С одной стороны, в этом нет особой необходимости – уровень сознательности и взаимодействия сотрудников достаточно высок, чтобы не стоять над ними с кнутом, с другой стороны – эффективно работающая команда не потерпит чересчур авторитарного руководства. Оптимальный способ управления командой – разумное вовлечение их в управление, создание условий для нормальной работы и помощь в случае возникновения проблем. Руководитель, пользуясь западной терминологией, «управляет, прохаживаясь около» – т.е. не встревает в детали работы, беря на себя руководство только в сложных или нестандартных

ситуациях[13]. Кстати, это руководство не обязательно будет осуществлять один и тот же человек. Вполне возможен вариант, когда функции руководителя на какое-то время передаются тому из членов команды, кто лучше всех владеет данным вопросом. Ведь для такой группы важно не кто контролирует, а как осуществляется работа.

Менее эффективная группа обычно нуждается в постоянном руководителе, которому часто приходится выступать в роли распределителя ролей, задач и ресурсов, арбитра в конфликтных ситуациях, все время «держать руку на пульсе», отслеживая даже незначительные аспекты выполнения работы. При этом не исключено, что группа будет недовольна своим начальником, считая, что он справляется со своими обязанностями недостаточно качественно.

Кроме тех критериев, которые были приведены выше, имеет смысл обратить внимание на:

— взаимоотношения группы с окружающей средой – другими подразделениями, клиентами, поставщиками и так далее;

— наличие или отсутствие постоянных группировок внутри коллектива;

— действия группы в случае появления новой или нестандартной задачи;

— способы сбора, переработки и обмена информацией внутри группы;

— жесткость или гибкость распределения ролей в группе;

— общую атмосферу – социально-психологический климат.

Конечно, команды могут весьма отличаться друг от друга в зависимости от выполняемых ими функций, особенностей окружающей среды и рода деятельности. Можно добавить, что не во всех случаях есть необходимость в создании полноценной команды.

Проанализируем построение эффективной команды: американский опыт[14].

---

[13] Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005

[14] Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организации / Пер. с нем. М.: Генезис, 2005.

Кто формирует и возглавляет сплоченную команду?

Это делает эффективно действующий лидер команды. Обычное сравнение для такого лидера – дирижер симфонического оркестра.

Менеджер команды может рассматриваться как дирижер, а ее члены – как музыканты. Все вместе они могут играть слаженно. Чтобы этого добиться, руководитель успешно работающей команды должен обладать

целым набором умений.

Существует несколько инструментов, которые успешно действующий лидер может использовать для достижения цели:

Поощрять своих сотрудников к созданию коллектива; это порождает приятное возбуждение, энтузиазм и энергию.

Ставить перед собой и своей командой ясные цели. Члены команды должны их понимать и разделять.

Преобразовывать цели в четко определенные задачи, результаты выполнения которых могут быть измерены. Задачи должны быть трудными, но осуществимыми. Подчиненные в этом случае будут знать, чего от них ждут, и иметь четкий критерий успеха.

Обеспечивать себя обратной связью. Каждый должен знать положение дел. Обратная связь – самая действенная форма коммуникации между подчиненными и лидером.

Признавать заслуги своих сотрудников; отмечать не только достижения отдельного индивида, но в первую очередь общие достижения команды и организации в целом. Если команда и организация добились успеха, каждый сотрудник оказывается победителем.

Каким образом можно связать игру с повседневной работой?

Приводимые ниже примеры могут привлечь внимание работников и быть использованы в качестве средства повышения мотивации к успеху в организациях.

Пример 1. Американский бизнесмен, владелец фирмы по продаже и ремонту копировальных аппаратов, обратившийся за консультацией к

психологам, перечислил следующие проблемы. Ему не удавалось должным образом подготовить и заинтересовать своих продавцов, в результате чего текучесть кадров была значительно выше желаемой, многие потенциально хорошие продавцы увольнялись, не имея возможности усовершенствоваться и не получая должного руководства. Кроме того, клиент признал, что ему не удается также готовить хороших управляющих. Что же он делал? Он повышал в должности своих лучших торговых представителей и назначал их управляющими; однако без необходимой подготовки они не могли стать квалифицированными менеджерами. В результате они или уходили, или их приходилось увольнять. Это приводило к тому, что бизнесмен терял потенциально способных добиться успеха управляющих, одновременно теряя в их лице и хороших продавцов; его сотрудники лишались мотивации к хорошей работе.

Пример 2. Подобные же средства повышения мотивации служащих применяются благодаря игре «футбол». Как только команда достигнет заранее оговоренного уровня, она получает право на «гол», который стоит 7 очков. Пенальти (неправильно выполненные заказы, неполная информация о продаваемых товарах) дают противникам 3 очка. Команда, набравшая к концу кампании по продаже определенного товара наибольшее число очков, объявляется победительницей. В Соединенных Штатах конкурсы такого типа особенно эффективны, когда они связаны с такими спортивными событиями, как игры на мировое первенство, кубковые матчи и т.д.

Пример 3. Большинство продавцов принадлежит к поклонникам спорта, поскольку торговля является ответом на вызов; поэтому создавайте команды и спортивный тотализатор. Продавцы будут соревноваться.

Объявлять результаты рекомендуется раз или два в неделю. Целью этого является поощрение более интенсивного обмена знаниями между членами команды ради увеличения объема продаж. Одновременно нужно определить квоты для отдельных районов, выбрать стартовый уровень и в конце финансового или календарного года объявлять, какая команда стала

чемпионом по числу проданных товаров. В Соединенных Штатах команда-победительница обычно получает билеты на футбольный или теннисный матч в зависимости от расписания игр.

Какая бы игра ни была выбрана, руководитель организации должен поощрять все команды, чтобы избежать возникновения нежелательной атмосферы. Например, если в фирме имеется три команды, нужно выбрать три спортивных приза для них. Команда, занявшая первое место, может получить оплаченную поездку в Париж на открытый чемпионат Франции по теннису; команда, занявшая второе место – билеты на финал розыгрыша первенства по баскетболу; команда, занявшая третье место – билеты на бейсбольный матч. Таким образом, что-то получат средняя и даже ниже средней команды, а лучшая команда будет вознаграждена особо.

Поскольку будут награждены все три команды, сохранится боевой дух команды и мотивация у всех участников – все они получат что-то.

Лидер должен подумать о том, чтобы поощрить всех членов команды одинаково. Исследователи обнаружили, что использование 80% поощрений поровну всей группе и остающихся 20% – для лучшего работника группы приводило к значительно более низкой производительности труда, чем распределение всех 100% в группе[15].

Понятие «команда» очень общее. Существительное «команда» трактуется как «группа людей, работающая сообща, сотрудничающая».

Нельзя путать «команду» с «группой». Слово «группа» означает объединение людей по целям или интересам. Примером тому может служить клуб футбольных фанатов или группа театралов.

Команда – это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самый заурядный проект, находящийся на грани краха, может дать блестящие результаты.

---

[15] Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2006. - 692с.

Одним из важнейших ограничений эффективности работы отечественных предприятий является подход к управлению персоналом как к простому явлению, не требующему высокой квалификации. Можно сколько угодно рассуждать о том, что нужно изменить в работе персонала, чтобы она приносила больший доход предприятию. Но, без изменения модели мышления руководства, а, следовательно, и его поведения, реализовать эти изменения на качественном уровне будет крайне сложно. Можно до бесконечности проводить корпоративные мероприятия по объединению сотрудников, выработке их лояльности предприятию, включая в них краткосрочные тренинги командообразования. Но от этого структура управления предприятием и модели принятия решений качественно не изменятся. Это будет линейный процесс незначительных улучшений. Системных изменений, влияющих на все сферы работы предприятия, не произойдет.

Практика показывает, что наиболее эффективный способ преодоления данного ограничения – это построение команды руководителей на предприятии. Процесс этот сложен и относительно длителен по времени. Но, это единственный реальный шанс перейти на качественные изменения в системе управления. При этом созданное объединение будет отвечать требованиям определения «команды». А также включать в себя и элементы определений коллектива и рабочей группы.

Данный процесс будет затрагивать следующие аспекты деятельности руководства: распределение ответственности, атмосфера внутри команды, принятие коллег друг другом, взаимопонимание, отношение к ошибкам, отношение к конфликтам, принятие решений, отношение к критике, роль и место руководителя, соотношение личных и общественных целей. Все перечисленные аспекты деятельности предприятия в результате создания управленческой команды начнут меняться. В результате этих изменений будет создана система, при которой предприятие начнет работать по-другому. Это приведет к новому механизму определения миссии предприятия, которая

будет создаваться и, как следствие, разделяться членами управленческой команды. Исходя из нового понимания миссии изменится приоритетность целей и бизнес-процессов на предприятии.

Изменится организационная структура предприятия. Мы не имеем ввиду организационную схему с «квадратиками», она может остаться неизменной. Мы имеем в виду существующую в организации структуру взаимодействия людей в процессе решения стоящих задач. Структура включает то, как люди принимают решения, которые переводят цели, правила и нормы в действие. И совершенно очевидным для нас является убеждение, что невозможно создать новое качество работы персонала предприятия, не изменив структуры взаимодействия людей, в ней работающих.

Появится сильная команда менеджеров, способная передать импульс по личностному развитию и совершенствованию профессиональных навыков своим подчиненным. Тем самым, будут созданы новые условия для развития всех категорий персонала предприятия.

Работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха при реализации проекта следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно руководить ею.

Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как ее создавать и как использовать.

Что же такое команда? Используя термин «команда», зачастую имеют в виду разные, часто противоположные вещи.

В русском языке слово «команда» имеет два распространенных значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная

для определенной цели. Нас интересует второе значение этого слова. Однако и в этом значении термин «команда» несет разный смысл для разных людей. Одни, услышав это слово, вспоминают только о спорте, о тренировках; другие совместной деятельности, связанной с сотрудничеством и помощью друг другу; третьи думают, что любая группа, которая работает вместе – команда; некоторые полагают, что любая управленческая группа – команда.

В общем, команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «команда» – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

В данных определениях подчеркивается три важных момента, характерных для команд.

Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

Разделяемая ответственность. Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.

Результат. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Таким образом, команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Исследователи еще не пришли к единой типологии команд. По мнению Д. Макинтош-Флетчер, существует два главных тапа команд: кросс-функциональные и интактные команды.

Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретного, одноразового задания, обозначающего результат. Продолжительность существования команды определяется завершенностью задания. Для членов команды работа над заданием является вторичной по отношению к их основной работе. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из членов команды.

Интактная команда (интактный – нетронутый, неповрежденный, целый) является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группой, производящей определенный продукт или услугу.) Она может иметь руководителя, который, не являясь членом команды, обеспечивает порядок и координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на поставленных задачах. В других случаях команда может иметь руководителя, являющегося членом команды, который также проводит собрания и координирует взаимосвязи команды с другими группами. В некоторых случаях роль руководителя может выполняться и попеременно членами группы по мере развития их лидерских навыков или в зависимости от ситуации.

Достаточно развитые, зрелые, самоуправляемые, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия.

Каждая команда устанавливает свои собственные цели. Цели создаются для выполнения заданий, стоящих перед командой, и для поддержания организационной миссии. Усилия команды и командные цели могут быть разбиты на три части:

— определение рабочего процесса или решения, соответствующего организационному видению, или их совершенствование;

— разработка рекомендаций по выполнению этих процессов, решений и усовершенствований;
— выполнение этих рекомендаций.

Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть.

Ниже представлена типология, выделяющая четыре категории команд в зависимости от поставленных целей:

— совещательная (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
— производственная (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки
— данных);
— проектная (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
— группа действий (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

Дж. Катценбах и Д.Смит в соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

— занимающиеся подготовкой рекомендаций;
— производственные команды;
— управленческие команды.

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий – эффективности взаимодействия членов группы:

— рабочая группа;
— псевдокоманда;
— потенциальная команда;
— реальная команда;

— высокоэффективная команда.

Рабочая группа – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. В отличие от команд рабочие группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

Выбирая путь команды, а не рабочей группы, люди берут на себя риски конфликта, объединяют усилия для производства изделий или услуг и используют коллективные действия, необходимые для определения общего направления, целей деятельности, подходов к работе и взаимную ответственность.

Псевдокоманда – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия – сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

Потенциальная команда – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа

еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

Реальная команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

1.3. Технология управленческих команд в управленческом процессе организации

Понятие управленческое команды может быть выведено из понятия команды, которая определяется как временная, официально организованная, как правило, открытая малая контактная группа сотрудников компании, проявившая собственное стремление и способность к достижению высокого уровня группового развития, при этом получившая адекватную административную поддержку такому поведению в процессе результативной работы над реализацией срочных и сложных, в основном атипичных задач, важных для организации. Соответственно, управленческая команда - это группа влиятельных лиц компании, которая создается по признаку доверительности, лояльности и профессионализма для принятия решений, касающихся деятельности всей компании[16].

Управленческая команда группируется вокруг первого лица организации. Близость к первому лицу и причастность к решениям самого высокого уровня означают, как правило, что у членов управленческой команды есть доступ практически к любой информации, касающейся деятельности компании.

Существует два вида управленческих команд: команда для помощи первому лицу в принятии и реализации решений и команда для принятия решений[17]. Как уже было сказано, иерархические отношения практически неминуемо являются частью трудового взаимодействия на российских предприятиях. В патерналистской модели, главенствующей на российских предприятиях, команда группируется вокруг первого лица. Такой уровень доверия означает, что сотрудники поощряются принимать определенные решения без консультаций со своим руководством на том уровне, на котором

16 Т. Л. Ковалева. Внутренние противоречия при создании и работе управленческой команды, ориентированной на амбициозные цели. Российский журнал менеджмента, том 9, № 2, 2009.

17 Л. Белбин. Создание команды. М.: Вершина, 2009

сосредоточивается вся информация, релевантная для данного решения. Тем не менее, риски директора не сопоставимы с рисками остальных членов команды. Поэтому широко распространенные тренинги командообразования полезны для создания благоприятной атмосферы, но при сохранении патерналистских отношений никогда не смогут привести к развитию у членов команды инициативного интеллекта, подразумевающего и способность видеть ситуацию одновременно с точки зрения каждого из членов команды, и умение взвесить возможный кумулятивный эффект от сочетания всех сильных и всех слабых сторон каждого из членов команды. Отнесем сюда и проблему диагностирования – диагностический инструментарий, адекватный задаче определения способности к интеллектуальной инициативе, являющейся одной из важнейших характеристик человеческого капитала фирмы в России не изменялся последние 20-25 лет[18].

Второй тип управленческой команды возникает тогда, когда возникает командная подотчетность и командная ответственность. В этом случае при принятии решений отсутствует фактор иерархичности, при обсуждении сложных вопросов все равны, и невозможно принять решение, игнорируя мнение даже одного. И тогда работа команды строится на управлении изнутри - на командном взаимодействии.

Исследователи отмечают, что команды для принятия решений сложнее в управлении, а поэтому крайне редки в России. Однако попытки создания управленческих команд есть, главное понять, какой «продукт» создает управленческая команда.

Вопрос об условиях эффективной деятельности управленческих команд занимает особое место в актуальной проблематике менеджмента командообразования. Таковые рассматриваются как особые команды, поскольку, по мнению исследователей, они отличаются от команд рабочих,

---

[18] А. Д. Чанько. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы. Российский журнал менеджмента, том 6, № 1, 2008

межфункциональных, творческих, проектных и прочих, также имеющих свою специфику. Именно управленческие команды, и только они, призваны постоянно и успешно решать задачи стратегического развития фирмы в динамично меняющейся среде. Роль менеджера состоит в эффективном размещении ресурсов в условиях, когда для целого ряда товаров, услуг, и активов не существует открытых, организованных и хорошо развитых рынков, то есть в условиях неопределенности. Критическое значение приобретает «оркестрирование» – процесс поиска таких комбинаций активов, которые создают дополнительную ценность. Именно такой комбинацией активов и являются команды вообще, и управленческие в частности.

Шустерман приводит следующие условия для возникновения управленческой команды[19]:

1. Сформулировано и принято желаемое состояние организации, при котором сотрудники были бы полностью удовлетворены. Основное требование к такому состоянию организации заключается в удовлетворении сегодняшних интересов владельцев и наемного персонала компании. Причем, это состояние должно быть проработано в мельчайших подробностях: описаны и номенклатура товаров, и количество желаемых потребителей, и доля рынка, и технологии продвижения и продаж, и структура управления и т.д. Важно, чтобы видения членов команды совпадали.
2. Прописан бизнес-план движения от сегодняшнего состояния организации к желаемому: подробнейшим образом прописана технология перехода, установлены границы этапов, технологии, за которые несет ответственность каждый конкретный член команды.
3. Прописаны правила деловых взаимодействий — совещаний, обмена информацией.
4. Для того чтобы управленческая команда сформировалась, необходимо очень подробное составление контрактов: гендиректора с каждым из топменеджеров, где прописываются все ответственности, права, социальные

[19] Д. Шустерман. Управленческая команда. Управление компанией, 2003, № 1

гарантии; «по горизонтали» — о характере взаимодействия членов команды между собой.

5. Понимать, что любая команда, в том числе и управленческая, — это всегда временное явление. Каждый член команды заключает контракты ровно на срок, который необходим для достижения искомого состояния организации. Если оно достигнуто — действие заключенных контрактов завершается — и надо начинать заново. Не продолжать, а снова продумывать цели движения вперед, искать новые интересы.

6. Здесь все участники процесса понимают, что теперь изменяются их взаимоотношения: переход на формализованные контрактные отношения.

Таким образом, чтобы управленческая команда существовала, как команда в текущем контексте, то в ней должны реализовываться отличные от традиционных методы руководства, иные принципы структурирования и распределения работ, качество информирования и коммуникаций, и отвечать на вопросы, на которые столь непривычно и неудобно отвечать современным руководителям.

Нетрудно заметить, что командам делегируется ответственность за успех компании именно в условиях неопределенности, атипичной рабочей ситуации и все нарастающей скорости изменений внешней среды. Таким образом, можно сделать вывод о том, что, в соответствии с целями их создания, командам предписано нарушение ранее установленных организационных правил. Если команды будут лишь следовать заведенному порядку, то они вряд ли реализуют свое предназначение. Осознание этого нюанса, как представляется, должно усилить готовность и стремление менеджеров, внедряющих командные формы работы в своих компаниях, к соответствующему изменению собственного отношения к ним, гибкой адаптации существующих управленческих практик и неизбежным конфликтам, которые важно суметь направить в конструктивное русло.

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и

социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Возникновение интереса к командному подходу также связано с тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

Во-первых, современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые, позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т.е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания "плотно пригнанной" (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Во-вторых, почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации как в нашей стране, так и за ее пределами, строят свое развитие, как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т.д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур - им свойственна, по утверждению А.И. Пригожина, "меняющаяся геометрия", зависимая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т.п.). Доля такого типа отделов, к примеру, в корпорации "Интел", составляет 25% от общего числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания "поля идей", атмосферы творческого поиска, а также, коллектива

единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что, по сути, является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

В-третьих, рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или, на которую оказывает косвенное воздействие, исследователи (5, 6) отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность отдельного сотрудника к философии "общего дела", т.е. выработка "духа командности", имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание менеджерами правил командной работы определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других обстоятельств, которые приводят к столкновению личных мотивов и нужд организации.

В-четвертых, признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о последней, как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. "Социотехническая модель организации" как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Организационная культура является одной из составляющих командного

менеджмента, т.к. он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения эффективности последней огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм, т.е. морфологии организации, изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность и создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляется непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Салас и Танненбаум называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); взаимоопределяющих принадлежность свою и партнеров к данной общности /группе/. Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Для команды является важным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;

- навыки по решению проблем и принятию решений;

- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Обсуждение данного вопроса мы начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды. Отечественные исследователи[20] выделили четыре типа организации совместной деятельности: совместно-индивидуальный, совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делиться на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие

[20] Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. - 428 с

характеристики как организационный климат; компетентность руководящих органов "материнской организации" в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. Д.Олдхем, при описании культуры той или иной организации, предлагает также учитывать и такие аспекты, как степень требуемой официальности при выполнении работы; требуемую степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным странностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способы распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов - координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- организацию ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды – есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать как "тип лидера". Под типом лидера мы будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему

взаимоотношений лидера с подчиненными. Одна из новых типологий лидерства принадлежит Мансу и Симменсу[21]. По мнению авторов, "наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами Сверхлидером. Помимо Сверхлидера людьми могут руководить также Сильный лидер, Транзактор, Герой-визионер.

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволяет выделить 4 основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: "комбинат", "клика", "кружок", "команда"(1).

Всего можно выделить пять этапов развития команды:

1. Адаптация.

С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование.

Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в

[21] по: Олдхем Д. Культура организации. М.,2001

противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинают складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация.

На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством "МЫ". Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. Нормирование деятельности.

На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "Я -ТЫ", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной,

единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование.

С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующейся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально - ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако, есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего – это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Согласно мнению Дугласа МакГрегора, рассматривавшего качественные характеристики эффективности функционирования команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены слушают друг друга;

- присутствует обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все;

- люди выражают, как свои идеи, так и чувства;

- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

С точки зрения В. Френча и С. Белла[22], когда удовлетворяются данные условия, команда, с одной стороны, успешно выполняет свою миссию, а, с другой стороны, удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. Танненбаум и Салас, рассматривая факторы, влияющие на командную эффективность предложили интегративную модель процесса формирования команд. Структура модели включает в себя описание входных характеристик, внутренних процессов и индикаторов результата на выходе.

К основным характеристикам модели относятся следующие показатели: характеристики задачи, рабочая структура, индивидуальные характеристики, командные характеристики, командные процессы, процесс формирования команд, изменения в команде, командная деятельность, индивидуальные изменения. Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в т.ч. физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы. Под внутренним процессом в модели понимается то, как команда взаимодействует на протяжении всего периода времени. К нему относятся командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также, собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата. Непосредственные результаты на выходе включают количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг, как показателей командной деятельности. Существует также ряд других результатов, к которым могут

[22] по: Олдхем Д. Культура организации. М.,2001

быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые, в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Формирование команды является одной из технологий организационного консультирования. Существует три уровня, на которых осуществляется процесс формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т.е. участие в разрешении сложных проблем, возникающих, как правило, на межличностном уровне организации.

2. Непосредственно формирование команды – активная групповая работа по вовлечению всех членов будущей команды в планирование организационных изменений. Каждый представитель команды получает определенную роль, занимает определенную позицию и выполняет определенную функцию в команде.

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды.

В этом случае оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними. М. Беер [23] выделяет 4 основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими или соответствующими специфике деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды.

---

[23] M. Beer. Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. N.-Y.,2001

Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Подход к формированию команды через решение проблем (проблемно-ориентированный) включает последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что активность по формированию команды должна быть сфокусирована на выполнении основной задачи, развитии межличностных умений, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности членов группы.

В общем случае, под «технологией самоорганизации управленческой команды» понимается взаимосвязанная совокупность норм и правил, инструментов и действий, используемых с целью обеспечения процессов саморегулирования, самообучения и самоорганизации управленской команды, как элемента метатехнологии осуществления проекта.

Данный подход также применим, в частности, для проектов, в которых вся команда проекта не превышает 10-12 человек и формирование отдельной управленской команды нецелесообразно. Однако, в этом случае, сама ТСО должна включать не только управленческие компоненты, но и учитывать особенности профессиональной деятельности по проекту других членов команды.

Управленскую команду можно рассматривать как систему, обладающую определенными характеристиками. В этом случае, в качестве подхода к

построению ТСО команды можно использовать основные положения теории самоорганизующихся систем.

Под самоорганизующимися системами понимаются открытые системы, в которых происходит (или произошел) спонтанный процесс упорядочивания, обусловленный свойствами элементов самой системы В этом случае под самоорганизацией понимается целенаправленный процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы.

Применительно к управленской команды, под ее самоорганизацией понимается целенаправленный динамический процесс самостоятельного принятия решений и осуществления действий, позволяющий сделать оптимальный выбор из множества вариантов решений и действий и провести соответствующую корректировку хода проекта.

В этом случае целесообразно идентифицировать управленской команды как систему, определить необходимые и достаточные условия ее самоорганизации, а также определить область применимости ТСО управленской команды в проектной деятельности.

В управленской команды, как в системе, можно выделить:

Элементы. Каждый элемент может выполнять функцию (функции) и/или обладать алгоритмом действия. Иначе, каждому члену команды необходимо иметь свою роль, область деятельности и ответственности и в управленской команды, и в проекте.

Связи. За сохранение структуры и целостности системы отвечают связи между элементами. В рамках управленской команды под связями понимается совокупность формальных и неформальных отношений между членами команды, которые определяются как измеримыми, так и не измеримыми характеристиками (например, культура, чувства, взгляды, убеждения и т.п.). В самоорганизующейся команде обратные связи должны компенсировать любые возмущения, возникающие в проекте (отрицательные обратные

связи), а также быть стимулом для улучшения исполнения проекта со стороны членов управленской команды (положительные обратные связи).

Свойства. управленской команды, как система, должна обладать следующими свойствами: целесообразностью, иерархическим строением, адаптацией, памятью, разнообразием состояний.

Применительно к управленской команде свойств системы можно интерпретировать следующим образом:

Целесообразность.

Под целесообразностью понимается общая характеристика поведения сложных динамических систем (в случае управленской команды - организационной и социальной), описывающая ориентацию системы на достижение целей и получение определенных результатов.

Целью самоорганизующейся системы является модель "желаемого будущего", а в рамках управленской команды - достижение запланированных целей и получение ожидаемых результатов проекта, как результатов сознательной деятельности всей команды.

С точки зрения определения целей ТСО команды сложностью является большое количество персональных характеристик членов Команды, которые имеют разные оценочные шкалы, не имеют однозначных трактовок и проявление которых зависит от конкретной ситуации по проекту. Также немаловажную роль играют динамика изменений окружающей среды проекта, неопределенность и неоднозначность информации о внешней и внутренней среде проекта, "человеческий" фактор и т.п.

Иерархическое строение.

В управленской команды иерархия уровней управления отсутствует, поэтому деятельность выстраивается на связях координации и партнерства. В этом сущность менеджерской команды и ее принципиальное отличие от таких типов проектных команд, как команда управления проекта и команда проекта. Поэтому в рамках управленской команды используется иерархия целей и задач проекта и ответственности членов управленской команды.

Каждый зависит от каждого и эффективная работа всей команды является совокупностью вкладов каждого ее члена. Если сравнить управленской команды с тепловозом, то неисправность или отсутствие тех или иных узлов не позволяет ему выполнять работу, для которой он предназначен. В данном случае вопрос о том, какой узел важнее, не возникает.

Функционирование любой самоорганизующейся системы обусловлено ее отношениями с внешней средой и реакциями приспособления к изменениям в ней. Адаптивная система должна выполнять свои функции, наиболее эффективным путем в зависимости от состояния окружающей среды. Уникальным свойством самоорганизующейся системы является изменение (корректировка) ее структуры и функций, адекватных изменениям внешней среды и наличие памяти.

Адаптация управленской команды происходит за счет изменения взаимосвязей между ее элементами и корректировки ее управленческих функций с целью выполнения проекта наиболее экономичным путем.

Память, как способность к воспроизведению прошлого опыта в рамках деятельности Команды, позволяет работать быстрее и эффективнее. Накопление информации в процессе осуществления проекта, т.е. формирование опыта, позволяет предсказывать ход проекта системы в его непрерывно изменяющемся контексте. Как следствие, в ряде случаев решения на основе предсказания хода проекта, базирующегося на основе прошлого опыта, оказываются эффективнее, нежели решения, принятые без его учета.

Однако такой путь далеко не всегда является наиболее эффективным. В ряде случаев, использование памяти, как совокупности стереотипов подходов и деятельности, приводит к принятию типовых, простых и неверных решений в нетипичных случаях.

Разнообразие состояний управленской команды обуславливается многочисленностью ее элементов, имеющих разную природу (человеческую,

социальную, техническую и проч.) и наличием различных как измеряемых, так и неизмеряемых явных и неявных связей между ними.

Для того, чтобы использовать ТСО надо создать управленской команды, обладающую или способной создать в себе еще большее разнообразие, чем разнообразие решаемых проектных задач. Иначе, совокупный потенциал (профессиональный, человеческий, трудовой) управленской команды должен быть большим, нежели необходимый для осуществления данного проекта. В условиях недостаточного совокупного потенциала управленской команды или отсутствия ее целостности ТСО просто не будет работать.

Целостность управленской команды, как системы, проявляется в возникновении новых интегративных качеств, не свойственных образующим ее компонентам, т.е. свойства управленской команды не являются суммой свойств ее элементов. Такое проявление целостности называется синергией управленской команды.

В реальном проекте технология самоорганизации создается самой командой, возможно, с помощью профессионалов по данному вопросу. Сам процесс ее разработки является мощным интегрирующим фактором в деятельности управленской команды.

Она разрабатывается на стадии ЖЦ команды "Нормализация деятельности (normalizing)" и корректируется в последующем исходя из реальных условий. Поэтому говорить о единой "технологии самоорганизации" для всех типов и видов проекта некорректно. Однако, возможно говорить об уровне метатехнологии для достаточно большого числа проектов, характеризующихся сходными параметрами.

На базе такой метатехнологии самоорганизации команды, например, для IT-проектов, создается своя "технология самоорганизации команды конкретного проекта", учитывающая ресурсные возможности, особенности проекта, организационную культуру компании, уровень профессионализма членов команды, стандарты (международные, национальные, корпоративные) по менеджменту и управлению проектами и многое другое.

Метатехнологию можно сформулировать для достаточно широкого спектра проектов. Она является базой (организационной моделью и моделью деятельности) для создания адекватной конкретному проекту и конкретному набору членов команды ТСО.

Иначе, готовых рецептов нет. Большинство попыток свести управление современным проектом к работе по операциям и к управлению в технических системах не увенчались успехом.
Таким образом, метатехнология является базой и совокупностью инструментов для построения ТСО команды под конкретный проект.

На начальной стадии проекта (start-up) используется практика проведения стартовых семинаров, тренингов или интеграционных процедур для создания и организации работы команды (Team Building). На этой стадии понятие "самоорганизации" не применимо и не имеет смысла. На стадии расформирования и/или реорганизации команды сам термин "самоорганизация" выглядит странно. Поэтому "технология самоорганизации" применима только к процессу развития команды (Team Development).

Начинается ее разработка на стадии "Нормализация деятельности (normalizing)" жизненного цикла управленской команды. На этой стадии члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и принятия компромиссов и разрабатывают нормы и правила, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.

Сама технология "работает" на стадии "Исполнение планов по выполнению проекта (performing)", т.е. уже после того, как мотивация членов команды определена и ориентирована на успешное выполнение проекта, процесс осуществления проекта стабилизируется, эффективность работы команды возрастает, каждый член команды знает свою роль и т.п.

Следует также учесть, что при фазовых переходах в проекте (переход от одной фазы или стадии ЖЦП к другой) всегда необходимо проводить корректировку деятельности управленской команды с учетом изменившейся

проектной ситуации. Как следствие, требуется также провести и ревизию некоторых элементов используемой технологии самоорганизации. Недооценка потребностей в изменениях может привести к неадекватности используемой технологии самоорганизации и изменившейся управленской команды.

Самоорганизация возможна при определенных условиях:

— сведение "искусства управления" к выполнению операций;

— ограничения на самостоятельность действий члена управленской команды на уровне постановки задачи; иначе: "что делать?" - задается в рамках интегрированного контекста проекта и целей проекта;

— свободный выбор инструментов для решения вопроса "как делать?" в рамках ограничений на ресурсы, временные параметры и требования к результатам проекта

— согласование и координация промежуточных результатов - по проекту, его фазы (стадии), по задаче.

— Иными словами, в рамках ТСО управленской команды:

— уровень и границы осуществления стратегии проекта задаются и координируются в рамках командных действий;

— осуществление тактических действий предполагает принятие самостоятельных решений и свободный выбор инструментов в рамках ограничений на решаемую задачу.

Процесс. Статичность процесса определяется управленческой культурой команды, включающей систему ценностей, ментальность и образ командных действий для данной совокупности индивидуумов, образующих команду, и целями (задачами) проекта.

Изменяющийся интегрированный контекст проекта и ход проекта определяет динамику изменений самой команды. Сам процесс самоорганизации является динамическим. На его входе - управленской команды, которая должна быть уже построена, т.е. проведен процесс Team Building, интегрированный контекст проекта и метатехнология ТСО. На

выходе - успешное завершение проекта и изменившаяся управленская команда

Технология. Определяется самим проектом, совокупностью индивидуумов - членов Команды, совокупностью управленческих ролей управленской команды и их весом для конкретного проекта и/или его жизненной фазы, профессиональным и человеческим совокупным потенциалом членов команды и, в ряде случаев, других участников проекта. Следует учесть, что совокупный профессиональный и личностный потенциал членов управленской команды должен превышать требующийся для осуществления ТСО (требование избыточности системы).

Вид проектной команды. Представление о самоорганизации применимо к управленческому звену проекта (команде или группе менеджмента проекта) или когда вся команда проекта не превышает 10-12 чел.

Требования к членам команды. Для каждого члена управленской команды, сознательно участвующим в процессах самоорганизации командной и личной деятельности по проекту, необходимыми начальными условиями являются:

— адекватность культуре команды менеджмента конкретного проекта;
— понимание каждым своей роли, как элемента целого под названием "команда проекта";
— знание и принятие выработанных в результате согласования между членами управленской команды норм, правил и процедур совместной работы в рамках конкретного проекта.
— Для каждого члена управленской команды в самом процессе исполнения проекта при использовании технологии самоорганизации необходимыми условиями являются:
— соблюдение выработанных норм и правил (формально оформленных и неформальных);
— следование принятым процедурам;

— постоянный мониторинг прогресса проекта с целью корректировки норм, правил и процедур.

Сама по себе самоорганизация не происходит. Естественным образом происходит только повышение энтропии, развитие беспорядка, хаоса и развал работы. Поэтому процесс надо "запустить" и сознательно "силовым" способом поддерживать систему регуляторов этого процесса (регулировать границы процесса самоорганизации управленской команды).

Для запуска нужно иметь:

— Сформированную управленскую команду, прошедшую этап стартапа и командообразования.
— Заданные форматы и формы повторяемых (цикличных) действий.
— Заданные правила: их наличие, принятие членами управленской команды и соблюдение.
— Действия: обязательные периодические и регулярные.
— Коммуникации: формальные, неформальные, личностные.
— Информация: интегрированный информационный контекст проекта.
— Инструменты менеджмента проектов для ТСО управленской команды

Возникающие трудности при выборе инструментов всегда связаны с уникальностью проекта (по определению). Уникальность проекта всегда требует создания уникальной команды проекта, т.к. вне проекта "команда проекта" не существует. Поэтому совокупность инструментов можно в той или иной степени определить, однако их набор и взаимосвязи в обязательном порядке формируются под конкретный проект в рамках групповой работы конкретных членов КП.

Для того, чтобы поддержать необходимую эффективность деятельности команды, как системы, и избежать возможной подмены целей проекта и команды на групповые или индивидуальные цели, используется ряд инструментов для организации деятельности команды. В частности:

— партисипативный менеджмент проекта;

— согласованные взаимные ожидания и требования, как членов команды, так и других участников проекта;
— определенные границы самостоятельности каждого члена команды в рамках собственной ответственности в принятии решении о сроках, распределении и использовании ресурсов, результатах по проекту;
— групповая позитивная синергия;
— адекватная и справедливая система мотивации членов управленской команды;
— сбалансированная обратная связь;
— и другие.

В качестве регулирующих процесс самоорганизации инструментов можно использовать:

— корпоративные стандарты, правила и нормы;
— процедуры;
— развивающие мероприятия по корректировке адекватности профессионализма управляющего проекта и членов команды целям и задачам проекта;
— систему регулярных событий, формирующих единый информационный контекст проекта - рабочие совещания по проекту, отчеты по прогрессу и т.п.;

Глава 2.

2.1. Организационные и управленческие проблемы компании в период изменений

Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из наиболее часто обсуждаемых в научной и практической литературе по менеджменту. Как ученые, так и менеджеры-практики едины в том, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации (см., напр., концепцию динамических способностей[24].

Другой важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к сотрудникам компании как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития организации в непредсказуемой и сложной среде. Значение данного ресурса усиливается в условиях повышения мобильности рабочей силы, появления «работников знаний», роста в экономике доли интеллектуальноемких «производств» (в противовес капитало- и трудоемким) и сектора услуг.

При этом обширная литература и опыт практиков свидетельствуют о том, что именно с человеческим фактором связано множество проблем в процессе организационных изменений, поскольку сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру. В отечественной бизнес-периодике тематика сопротивления персонала изменениям — одна из самых обсуждаемых, что свидетельствует о том, насколько актуален данный вопрос для российских руководителей[25]. В свете этой тенденции задачи управления изменениями и развития у организации способности к постоянным

---

[24] Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник С.-Пе-тербургского ун-та. Серия Менеджмент

[25] см. например, Ковалева Т. 2003. Можно ли измерить сопротивление изменениям? Персонал-Микс

изменениям трансформируются, на наш взгляд, в задачи управления человеческими ресурсами1 в широком понимании этого понятия.

В связи с этим особый интерес вызывает вопрос о том, какие подходы к управлению персоналом в период организационных изменений используют российские компании и какие из них оказывают положительное влияние на итоговую результативность программы изменений. В 2004 г. нами было проведено исследование «Организационные изменения в российских компаниях: специфика содержания и процесса внедрения, влияние на эффективность компании», в котором отдельное внимание было уделено изучению особенностей управления персоналом в этот период. В данной статье представлены некоторые результаты и выводы проведенного исследования.

Как отдельная задача со своей спецификой, вопрос управления человеческими ресурсами в период организационных изменений стал подниматься лишь недавно в рамках ситуационных моделей изменений и является еще малоизученным аспектом теории[26]. Тем не менее большинство теоретических моделей организационных изменений предполагает конкретные практические следствия — рекомендации для агента изменений по внедрению изменений для наилучшего достижения результата. При этом многие рекомендации так или иначе связаны с управлением персоналом компании в период изменений в его современном понимании, в том числе с такими задачами, как комплектование, аттестация, обучение и развитие, планирование карьеры, формирование корпоративной культуры, разработка новых систем вознаграждения, налаживание внутрифирменных коммуникаций, организация работы и т.д. Опираясь на логику базовых теоретических концепций организационных изменений, попробуем сформулировать приоритетные задачи управления персоналом, соответствующие каждой из них.

---

[26] Stace D., Dunphy D. 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management

В основе модели запланированных изменений, до недавних пор доминировавшей в организационной науке, лежит трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание». Понимание управления изменениями по Левину основывается на представлении о том, что руководитель компании или агент изменений обладают властью, достаточной для того, чтобы шаг за шагом реализовывать запланированные изменения[27]. Левин ввел понятие сопротивления персонала изменениям, преодоление которого является важной задачей на каждом из трех этапов управления изменениями. Выражаясь в современных терминах управления персоналом, по Левину для «замораживания» системы необходимо разработать новую систему стимулирования и реорганизовать полномочия, обязанности и информационные потоки таким образом, чтобы они способствовали закреплению нововведений.

Модели жизненного цикла предполагают, что организация в своем развитии проходит череду сменяющих друг друга этапов (революционных и эволюционных изменений), порядок и содержание которых заранее известны и «предписаны» самой ее природой[28]. Следовательно, с практической точки зрения действия менеджмента, ведущие к росту компании, могут быть определены достаточно четко для каждого этапа ее развития — и Грейнер, например, предлагает наиболее эффективную организационную структуру для каждой стадии.

Продолжая следовать логике Грейнера, можно определить и некоторые наиболее подходящие методы и/или принципы управления персоналом для каждого этапа. Действительно, определенная организационная структура и система взаимоотношений в компании подразумевают и вполне определенные принципы управления людьми. Так, на первой стадии развития, когда сильны неформальные отношения в компании, скорее всего,

---

[27] Burnes B. 2003. No such thing as ... a «one best way» to manage organizational change. Management Decision 34

[28] Грейнер Л. Е. 2002. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент

системы отбора и вознаграждения будут неформализованны и базироваться на личных предпочтениях основателя, а нематериальные факторы, увлеченность идеей будут важным стимулом для всех сотрудников. На последней же стадии, по Грейнеру, наиболее актуальным становится развитие команд[29].

Модель прерванного равновесия также опирается на чередование эволюционных и революционных этапов в развитии компании, однако отрицает «предначертанность» этапов (по сравнению с моделями жизненного цикла) и описывает определенные условия, только при выполнении которых и возможен переход из одного состояния в другое. Тушман и соавторы подробно описывают основные задачи команды лидеров в процессе каждого из двух типов организационных изменений (эволюции и революции). Однако, проанализировав указанные перечни действий в двух ситуациях, можно обнаружить, что оба они являются вариантами «рецепта по Левину», только реализованными либо быстрыми, либо медленными темпами. Можно предложить и соответствующие рекомендации по управлению персоналом: донесение до всех правильно подготовленной информации, перераспределение ролей и обучение недостающим навыкам, разработка новой системы вознаграждения для обеспечения «замораживания».

В то время как предыдущие модели предполагали, что изменения в компании дискретны, для модели развивающихся изменений — это непрерывный процесс, в котором организации постоянно приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой[30]. Эта модель акцентирует внимание на реализации изменений «снизу-вверх» (в отличие от «сверху-вниз» в концепции запланированных изменений), открытости процесса изменений и непредсказуемости внешней среды. В данной модели роль руководителя радикально меняется — его

---

[29] Солтицкая Т. А. 2003. Управленческое консультирование. Компендиум. СПб.: Факультет менеджмента СПбГУ

[30] Weick K., Quinn R. 2007. Organizational change and development. Annual Review of Psychology 50

основной задачей становится создание такой обстановки в компании, когда в ней происходят свободный обмен идеями и их обсуждение.

Мы предполагаем, что в подобной ситуации основной задачей управления изменениями по сути выступает развитие персонала, причем в самом широком смысле этого термина — не обучение конкретным специфическим навыкам, а развитие общих знаний, концептуального мышления, психологической гибкости, готовности к постоянным изменениям. Одной из проблем использования подобного подхода в реальных организациях является неготовность многих менеджеров принимать на себя такую роль лидера, поскольку она требует иных навыков и личных качеств по сравнению с классическими моделями управления. Вместе с тем не все сотрудники будут заинтересованы работать в рамках такой модели. Например, рассуждения Уэйка о том, что нужно сделать, чтобы построить в компании управление по модели импровизации[31], наводят на мысль, что данный подход, возможно, реализуем только в компаниях, состоящих преимущественно из «интеллектуальных работников» (knowledge workers)[32].

Новейшим словом в теории организационных изменений являются модели самоорганизации, в основе которых лежит понимание организации как нелинейной динамической[33]. Среди их основных постулатов отметим следующие:

— изменение является неотъемлемой частью системы, т.е. изменение — это постоянное состояние организации;

— вероятностный характер, хаотичность процессов развития организации;

— при определенных условиях слабые воздействия могут вести к значительным изменениям («эффект бабочки»).

---

[31] Weick K. 2008. Improvisation as a mindset for organizational analysis. Organization Science 9.

[32] см. например, Друкер П. Ф. 1998. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс

33 Dolan S. L., Garcia S., Auerbach A. 2003. Understanding and managing chaos in organizations. International Journal of Management 20 (1): 23–35.

Опираясь на данную концепцию, можно сформулировать вполне определенные прикладные следствия для руководителей организаций. Появляется новое понимание функции управления, а именно: повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений[34]. Следовательно, приоритетной задачей управления персоналом так же, как и в модели развивающихся изменений, становится развитие сотрудников — до такого уровня, чтобы они могли работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения и т.д.

Таблица 1. Теории организационных изменений и задачи управления персоналом

Модель	Ключевые тезисы модели	Приоритетные задачи управления персоналом
Запланированных изменений	Запланированные изменения, полностью находящиеся во власти лидера организации	Информационная кампания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Жизненного цикла	Предписанное «естественное» чередование стадий эволюции и революции	Разные для каждой стадии развития. Например, на этапе развития через сотрудничество — развитие команд
Прерванного равновесия	Чередование этапов эволюции и революции, нет предопределенности этапов, но переход происходит только в конкретных условиях	Информационная кампания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Развивающихся изменений	Изменения в организации постоянны, у каждого работника есть равная с другими возможность влиять на развитие компании	Развитие персонала: обучение общим знаниям, развитие гибкости мышления; отбор сотрудников и руководителей
Саморазвивающейся организации	Хаотический характер чередования этапов6, сильное	Развитие персонала: развитие гибкости мышления,

[34] Тарасенко В. В., Червоткина Р. В. (ред.) 2000. Самоорганизация и организация. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию

	влияние слабых воздействий, непланируемые изменения	обучение общим знаниям, развитие способности принимать самостоятельные решения

Резюме различных взглядов на приоритетные задачи в сфере управления персоналом в период организационных изменений представлено в табл. 1. Из нее видно, что единого мнения по этому поводу в рамках теоретических концепций нет.

Авторы двух последних изложенных теорий утверждают, что именно они наиболее соответствуют реалиям современных организаций, которые существуют в сложной, постоянно меняющейся и слабо предсказуемой среде. нтересно отметить, что задачи управления организацией в целом, актуальные в рамках теорий развивающихся изменений и саморазвивающейся организации, по нашему мнению, перекликаются с задачами управления, предлагаемыми концепцией динамических способностей. В обоих случаях речь идет, в первую очередь, о развитии у компании способности к изменениям, которая включает в себя способности увидеть новые возможности для развития, принять необходимые внутренние изменения и успешно их реализовать.

Применительно к функции управления персоналом формирование данных способностей может осуществляться с помощью разных инструментов развития персонала и создания лояльности к изменениям, в том числе через «универсальное» обучение7 и активизацию информационного обмена внутри компании (как по вертикали — открытость руководства к общению с сотрудниками, так и по горизонтали — обмен информацией между подразделениями, создание межфункциональных комитетов и рабочих групп и т.д.). Если согласиться с мнением о том, что теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации в наибольшей степени отражают проблематику динамики современных организаций, то следует предположить, что приоритетная реализация именно

перечисленных задач управления персоналом в период организационных изменений будет наиболее эффективна.

Рассмотренные выше модели относятся к универсалистским, т.е. предполагают, что существует единственный наилучший подход к управлению изменениями (и, соответственно, к управлению персоналом в этот период), который будет наиболее эффективным для любых организаций. Несомненно, все эти теории внесли свой вклад в понимание особенностей управления изменениями, однако невозможно не согласиться, что такой универсализм не соответствует реалиям современных организаций. Поэтому важным шагом в развитии теории организационных изменений стало появление так называемых ситуационных моделей, предполагающих, что в зависимости от целого ряда факторов (ситуации) могут быть эффективны различные подходы к управлению изменениями. Отметим, что в рамках ситуационного подхода речь идет не о «ситуационности» вообще, т.е. не просто о том, что не существует единого «рецепта» для всех случаев. Задача исследователей в рамках этих моделей — попытаться установить взаимосвязь между определенными независимыми факторами (которые мы называем ситуационными) и наиболее эффективным подходом к изменениям (например, вывод мог бы быть таким, если в качестве ситуационного фактора рассмотреть численность персонала компании: «Для компаний размером не более X человек наиболее эффективна методика Y», и т.д.).

Австралийские исследователи Данфи и Стейс, основываясь на эмпирическом исследовании реального поведения компаний в период изменений [35], одними из первых сформулировали мысль о том, что существует более чем один эффективный подход к изменениям, и предложили ситуационную модель изменений. На основе анализа различных работ эти авторы предложили выбирать подход к изменениям, опираясь на три ситуационных критерия: степень соответствия компании своей среде,

[35] Stace D., Dunphy D. 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management

наличие времени на изменение и поддержка изменений сотрудниками. Мы не будем подробно описывать данную классификацию, отметим лишь, что она базируется на двух основных параметрах — степени изменения организации (от незначительной «настройки» до серьезной корпоративной трансформации) и стиле лидерства в период изменений (от предполагающего активное участие сотрудников до авторитарно-принудительного). Остановимся подробнее на тех результатах Данфи и Стейса, которые представляют особый интерес в рамках данной статьи.

Таблица 2. Стратегии управления персоналом (УП) и подход к изменениям.

<table>
<tr><th rowspan="2">Стиль управления изменениями</th><th colspan="4">Степень изменения</th></tr>
<tr><th>«Настройка»</th><th>Постепенная адаптация</th><th>Модульная трансформация</th><th>Корпоративная трансформация</th></tr>
<tr><td>Совместный</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Консультативный</td><td rowspan="2">«Отеческая» стратегия УП</td><td colspan="2" rowspan="2">Развивающая стратегия УП
Ориентированная на задачу стратегия УП</td><td></td></tr>
<tr><td>Директивный</td><td rowspan="2">Стратегия полного изменения УП</td></tr>
<tr><td>Принудительный</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Авторы предположили, что направления и методы управления персоналом должны серьезно отличаться в компаниях, которые не только преследуют различные бизнес-стратегии, но и изменяются по разным причинам и различными способами. Поэтому они поставили задачу выяснить, связаны ли стратегии изменений и используемые практики управления персоналом. Полученные результаты представлены в табл. 2.

В табл. 3 приведены более подробные характеристики выявленных авторами стратегий управления персоналом и предложенные ими рекомендации по их использованию. Данфи и Стейс, видимо, полагают, что руководители способны свободно «переключаться» с одного стиля управления изменениями на другой, поэтому они не применяют классификацию стилей управления изменениями как параметр выбора подхода к изменениям. Выбор подхода к изменениям, в том числе и к управлению персоналом, по мнению авторов, должен быть обусловлен

ситуацией в отрасли и степенью соответствия компании своей внешней среде.

Возможно, выборка компаний, исследованных авторами (13 организаций), недостаточно велика для того, чтобы делать однозначные выводы о типологии и эффективности тех или иных подходов к изменениям. Однако, на наш взгляд, предложенная данными авторами модель является важным шагом в развитии ситуационного подхода к изменениям и к управлению персоналом в этот период.

Таблица 3. Характеристики стратегий управления персоналом и условия их применения

Стратегия управления персоналом	Основные характеристики	Условия применения
Патерналистская	Централизованная система управления; акцент на процедурах и единообразии; негибкая политика продвижения сотрудников; акцент на оперативном обучении, формализованных детальных должностных инструкциях; система управления персоналом как один из инструментов контроля	Только в немногочисленных случаях массового производства, когда компания является монополистом на стабильном рынке со стабильными продуктами
Развивающая	Осуществляется совместно корпоративным подразделением по управлению персоналом и бизнес-единицами; акцент на развитии сотрудников по отдельности и команд; по возможности внутренний поиск кандидатов на новые позиции; обширные программы развития, использование «внутреннего» вознаграждения; сильный акцент на корпоративную культуру	Когда рынки растут и предпочтительны продуктовые или рыночные инновации
Ориентированная на задачу	Осуществляется в основном бизнес-единицами; акцент на планировании рабочей силы; перепроектирование работ и анализ существующих моделей выполнения работы, акцент на системах материального вознаграждения; обучение функциональным навыкам и развитие множественных навыков; сильная культура бизнес-единиц	Если рынки, продукты и услуги претерпевают серьезные изменения и превалируют нишевые бизнес-стратегии

Полного изменения	Используется в рамках короткого периода времени; основана на ярком лидерстве топ-менеджмента, реструктуризации или полном отвержении существовавшей системы управления персоналом. Характеризуется серьезными изменениями структуры, оказывающими влияние на всю организацию и карьерные возможности каждого, сокращения, найм руководителей со стороны, создание новой топ-команды с новым мышлением, разрушение старой культуры	Когда внешняя среда радикально меняется, или организация полностью не соответствует своей среде, или радикально меняется бизнес-стратегия компании

Обратившись к практическим материалам по изменениям, опубликованным в российских изданиях, было обнаружено, что наибольшую «популярность» в них получила тема преодоления сопротивления персонала в период организационных преобразований, которая затрагивается в 30% изученных нами статей (см., напр.: [Комаров, 1997; Хентце, Каммель, 1997; Тульчинский, 2001; Бурмистров, Трифильцева, Орлов, 2002; Ерохин, Скляр, 2002; Иванова, 2003; Ковалева, 2003; Магура, 2003а; 2003б; Романов, 2003]). Несмотря на обилие публикаций, все они в той или иной форме повторяют одну и ту же идею: сотрудники компании всегда сопротивляются изменениям и срывают планы руководства. Неудачи внедрения изменений в основном приписываются именно сопротивлению персонала. При этом, к сожалению, авторы, как правило, не останавливаются на том, что необходимо делать с сопротивлением или как его предотвратить, или дают слишком общие, универсалистские рекомендации. Кроме того, обсуждаемые ими тезисы редко подкрепляются материалами практических исследований. Исключениями являются статья[36], в которой авторы попытались построить

[36] Ерохин Д. В., Скляр Е. Н. 2002. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия. Менеджмент в России и за рубежом

математическую модель сопротивления изменениям на основе опроса экспертов, и серия публикаций А. Бурмистрова и его коллег[37].

Среди материалов, посвященных проблематике сопротивления изменениям, особо выделяются две статьи. Так, конструктивный подход к сопротивлению изменениям предлагает Т. Ковалева [38]. Она описывает конкретный практический инструмент, позволяющий диагностировать потенциальное сопротивление изменениям каждого отдельного сотрудника (или наиболее влиятельных в организации лиц), для того чтобы понять, какие индивидуальные шаги следует предпринять для преодоления данного сопротивления. Также указывается на возможность позитивного использования противников изменений, обращая внимание на то, что именно они способны помочь в реальной оценке ситуации в компании, всестороннем анализе последствий изменения, определении проблемных областей, избежании непродуманных решений и т.д. Более того, она предлагает отказаться от терминов «сопротивление» и «противодействие» в пользу «разнонаправленной энергии», что позволит сосредоточить внимание на видении и понимании различий в мнениях оппонентов вместо концентрации на отрицательных эмоциях и неприятии позиций друг друга.

Некоторые исследователи предполагают, что актуальность проблематики сопротивления персонала изменениям именно в России обусловлена консерватизмом русской национальной культуры, который приводит к тому, что любые нововведения вызывают сильное сопротивление. Однако списание неудач изменений на реакцию персонала — самое простое, лежащее на поверхности объяснение, выгодное многим руководителям, поскольку снимает с них ответственность за неудачи. Данный автор указывает, что концентрация на проблематике сопротивления персонала является сильным тормозом в понимании реальной динамики организационных изменений.

---

[37] Бурмистров А., Трифильцева Н. 2003. Как организовать проведение изменений. Опыт предприятий Санкт-Петербурга. Top-Manager

[38] Ковалева Т. 2003. Можно ли измерить сопротивление изменениям? Персонал-Микс

Работу с сопротивлением персонала можно рассматривать как элемент управления человеческими ресурсами в период организационных изменений. Однако комплексный подход к данному вопросу как в российской, так и в зарубежной литературе представлен недостаточно. Ряд авторов указывают, что в период организационных изменений служба управления персоналом должна играть особую роль[39]. Однако в процессе описания основных задач управления персоналом в этот период ими перечисляются все ключевые функции, которые данная служба должна выполнять на регулярной основе.

В современных российских условиях поиск хорошего работника, которых на рынке труда не так много, становится серьезной проблемой и очень сложной задачей, с которой успешно справляются пока единичные российские организации и фирмы.

Ниже перечислены основные ошибки, которые допускают российские организации при подборе персонала, и дать рекомендации по их устранению.

. Формулирование целей деятельности

Самая крупная и распространенная ошибка российских компаний - пропуск этого этапа управления персоналом.

Руководители спешат перейти непосредственно к деятельности подчиненных, а о результатах труда задумываются лишь по мере их появления. Это крайне неправильное отношение к управлению предприятием. В такой ситуации сотрудники не получают совершенно никаких ориентиров в своей работе, а оценка их деятельности приобретает субъективный характер и часто бывает несправедливой.

Следует всегда помнить, что каждый работник по-своему понимает то, чего хочет от него руководитель. И не всегда понимание руководителей и подчиненных того, как должна быть выполнена та или иная работа, совпадает.

---

[39] Шилов С. 2001. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений. Персонал-Микс

Чтобы сделать работу подчиненных максимально эффективной и отвечающей ожиданиям руководства, западные исследователи данного вопроса советуют составлять подробные и понятные для работников инструкции по выполнению поставленных перед ними задач.

2) Определение количественной потребности в персонале. Если с определением качественной потребности особых проблем у российских организаций не возникает, то ситуация с определением количественной потребности обстоит критически.

Большинство организаций нанимает персонал практически наугад, используя приблизительные оценки: «Примем на работу троих, если нагрузка будет слишком большая (или маленькая), позже наймем (или уволим) еще одного». Такой подход, возможно, и будет эффективным, но лишь при одном условии: если у организации есть возможность наблюдать за работой сотрудников на протяжении нескольких месяцев. В большинстве случаев такой возможности у организаций нет, и слишком большое (или недостаточное) количество персонала может в первые же дни привести к полной дезорганизации бизнеса.

Не стоит забывать и о финансовой составляющей данного вопроса: излишнее количество сотрудников существенно повышает издержки предприятия, а недостаток персонала может привести к невыполнению каких-либо функций.

Для избежания этих негативных последствий российскими исследователями данного вопроса были разработаны разнообразные методики определения количественной потребности в персонале. В основу методик лег опыт крупнейших западных компаний, удачный российский опыт.

3). Составление должностных инструкций

К сожалению, руководители многих российских компаний забывают или попросту игнорируют существование такого полезного инструмента управления, как должностная инструкция. В том случае, если инструкции и

составляются на российских предприятиях, то в их основу обычно кладутся типовые образцы инструкций. При этом не учитывается специфика деятельности конкретного предприятия, что ведет к неэффективной работе его сотрудников.

Для того, чтобы руководство компании могло действительно управлять ситуацией, а не подстраивалось под нее; чтобы деятельность персонала осуществлялась в соответствии с поставленными задачами, а не сводилась к нивелированию трудностей; чтобы изменения получали адекватный отклик сотрудников, необходима адекватная организационная структура и система управления. Важным шагом к достижению этой цели является правильная разработка и эффективное внедрение в практику должностных инструкций персонала.

4) Ошибочная трактовка хорошего работника

Случается, что руководители российских предприятий предъявляют ошибочные требования к претендентам на должность. Итогом оказывается прием на работу плохого сотрудника или, наоборот, преувеличение достоинств принятого на работу человека.

Для того, чтобы избежать этих последствий, необходимо очень тщательно проанализировать ту деятельность, которой человек будет заниматься, заняв ту или иную должность. Также следует учитывать свой опыт и опыт преуспевающих компаний.

5) Рекламирование должности

Организации, уделяющие незначительное внимание рекламированию имеющихся у них вакансий, в итоге сталкиваются с тем, что к ним обращаются люди, которые слишком далеки от предъявляемых требований, а искомые специалисты никак не реагируют на объявления.

Правильное планирование рекламы вакантной должности (выбор хорошего источника информации, где будет помещено объявление, и грамотное составление самого объявления) способно лишить организацию больших финансовых издержек и снизить риск перегрузки отдела персонала.

6) Организация и проведение собеседования

Типичным способом проведения собеседования в российских компаниях является беседа с кандидатами на вакантные позиции (интервью).

Однако руководители российских организаций по какой-то причине практически не прибегают к такой форме проведения собеседования, как брифинг.

В то же время брифинг способен существенно сократить время, усилия и финансовые ресурсы, отводимые на поиск наиболее полно соответствующих предъявляемым требованиям кандидатов.

Грамотно организованный брифинг дает его организаторам больше информации о кандидатах, чем несколько личных интервью с ними, процесс отбора кандидатов занимает в три раза меньше времени, представители организации избавляют себя от необходимости рассказывать о предприятии каждому соискателю. Соискатели, в свою очередь, видят своих будущих коллег, имеют возможность проявить себя в коллективном общении.

7) Письма с отказом

Практически все руководители российских компаний забывают о такой, на первый взгляд, мелочи, как письмо с отказом.

Если руководителя заботит мнение окружающих о его организации, то для него есть смысл потратить какое-то время на ответ отвергнутому кандидату с указанием причин отказа и благодарностью за проявленный к организации интерес.

Этим достаточно простым жестом вежливости можно показать, с одной стороны, что организация ценит конкретного кандидата, готова поддерживать с ним контакты в дальнейшем, с другой, что организация заботится обо всех людях, обращающихся к ней, и не рассматривает их как «винтики» в большом организационном механизме.

8) Сплочение команды

Руководители западных организаций понимают, что только эффективная команда (а не просто группа служащих) способна эффективно работать и

приносить успех компании. Об отличиях между командой и группой автор работы писал выше.

В российских организациях этого понимания пока нет. В результате чего не всегда осуществляются даже такие простые мероприятия по введению нового сотрудника в сложившийся коллектив, как экскурсия по организации, обед с руководителями и выдача новому сотруднику пакета документов, разъясняющих политику компании и ее философию.

В то же время эффективная процедура введения работников в должность может значительно уменьшить уровень текучести кадров, связанный с неудовлетворенностью работников и ощущением собственной чужеродности в течение первых дней, а иногда даже недель работы.

2.2. Стадии развития и характеристики эффективной управленческой команды в период изменений в организации

Основная цель управления проектом - наилучшее выполнение работы посредством людей. Для того чтобы реализация проекта была успешной, важно обеспечить высокий уровень сотрудничества членов проектной группы. Это невозможно без развития у них навыков совместной (командной) работы. Командная работа при выработке решений предполагает достаточный уровень развития коммуникативных навыков и способности как руководителя, так и всех членов проектной группы к управлению конфликтами, которые могут возникать в ходе работы.

Формирование команды предполагает как ее укомплектование, так и развитие вышеуказанных способностей ее членов к совместной работе. Командная работа является одновременно искусством и наукой. Методы командной работы (наука) помогают повысить уровень сотрудничества и производительности членов команды; а вот то, как эти методы используются (искусство), определяет степень их эффективности.

Группа - это два или несколько человек, чья основная задача - достижение общей цели через взаимодействие друг с другом. Обычно выделяют два типа групп: формальные и неформальные.

Формальными группами называются объединения людей, специально созданные организацией для достижения конкретных, значимых для организации целей. Примерами формальных групп могут служить различные подразделения организации (например, группа, занимающаяся обучением, или комиссии для решения конкретных задач).

Формальные группы делают упор на полномочия и статус. Они характеризуются специализацией ролей и рабочих заданий, выполняемых их членами.

Неформальные группы, напротив, в основном возникают спонтанно, и их объединяют взаимные симпатии между членами группы. Люди

группируются на основе общих интересов, социальных предпочтений и дружеских отношений. Неформальные группы в основном делают упор на личные взаимоотношения, в противоположность отношениям власти, полномочий и статусов, на которых преимущественно основаны формальные группы. Неформальные группы могут играть важную роль в удовлетворении социальных потребностей работника.

В работе проектных групп приходится сталкиваться одновременно как с примерами формальных, так и неформальных групп. Формальная и неформальная структура проектной группы могут быть тесно переплетены между собой, и успех в работе часто зависит от способности руководителя учитывать позиции людей в формальной и неформальной структурах.

Для человека основным преимуществом, вытекающим из членства в группе, является возможность удовлетворения широкого круга потребностей, в том числе и нематериальных. К таковым относятся следующие потребности:

Социальные потребности. Рабочие группы, в которых созданы условия, обеспечивающие дружбу, сотрудничество и поддержку, являются важным средством удовлетворения социальных потребностей, с товарищами по группе можно обсудить как производственные, так и личные проблемы;

Потребность в уважении. Членство в группе также помогает удовлетворить потребность личности в уважении. Например, неспециалист может и не понимать, что делает биохимик, чем ценна его работа и какие у него особые достижения, а вот коллеги понимают это и могут дать значимую для него обратную связь и обеспечить признание;

Потребность в безопасности. Потребность в безопасности является одной из базовых движущих сил, мотивирующих людей к работе. Рабочая группа, защищая своих членов от произвола внешних сил (других рабочих групп, руководителей, клиентов), дает им чувство безопасности и защищенности;

Потребность в определенности. Проектные группы помогают своим членам избавиться от неопределенности. Общаясь с другими членами группы, человек может проверить свои представления о групповых целях, ожиданиях и др. и таким образом уменьшить неопределенность, связанную с работой над проектом.

Проектные группы создаются в тот момент, когда организация, как правило, переживает период изменений. На них возлагаются особые надежды как на проводников этих изменений, так как функциональные службы часто неспособны к решению задач такого рода.

Результат. Проектные группы обычно дают большее количество и разнообразие подходов к проблеме или к ее решению, чем может дать любой отдельный индивид, работая в одиночку. Обмен взглядами, мнениями, оценками стимулирует к генерации большого числа разнообразных идей.

Вклад. Группы обычно вкладывают больше человеко-часов в решение задачи, чем индивиды, работающие в одиночку. Значительные затраты времени при групповой работе дают свои выгоды, позволяя лучше использовать различного рода ресурсы при подготовке и реализации решений.

Знания. Как правило, в организации довольно много специалистов-профессионалов, но часто ни один из них не имеет достаточных знаний или умений для решения задачи в одиночку. Проектная группа обладает более обширными знаниями, умениями и навыками, чем отдельный человек. Для задач, требующих творческих идей или привлечения более обширной информации из разных областей, группа оказывается более продуктивной за счет использования всей суммы знаний и опыта, которыми обладают ее члены.

Уменьшение предубеждений. Группы могут успешно избегать предубежденности и уменьшать ее влияние на совместную работу. Решение, которое было бы трудно принять человеку в одиночку из-за того, что на него влияет ряд социальных предубеждений, может быть легче достигнуто в

группе, поскольку члены группы успешнее противостоят социальным давлениям, черпая силы друг у друга. Открытое противостояние (конфронтация) идей и взглядов в ходе групповых обсуждений, показывает членам группы, что высказанная мысль - это, как правило, не догма, а лишь чье-то мнение. Таким образом, группы развивают у своих членов способность к объективному рассмотрению поставленных проблем.

Вовлеченность (включенность). Групповая работа - это эффективный инструмент преодоления сопротивления к новым идеям. Привлечение ключевых фигур организации к подготовке решений, принимаемых проектной группой, способно существенно снизить сопротивление, которое могут встретить действия группы в коллективе.

Поощрение коллективной работы при постановке целей и решении проблем, повышает уровень включенности членов группы в ее работу, способствуя высокому уровню поддержки членами группы принимаемых решений.

Коллективную работу характеризуют:

— коммуникации: члены проектной группы, взаимодействуя в ходе обсуждения проблем, оказывают влияние друг на друга. Через коммуникацию (общение) членов группы в процессе групповой работы достигается лучшее понимание принимаемых решений и их возможных последствий;

— качество решения: группы, ориентированные на достижение согласия и принятие коллективных решений, лучше организуют процесс работы над поставленными задачами, чем отдельные индивиды. Это повышает качество принимаемых решений и ведет к лучшим результатам;

— склонность к риску, многочисленные исследования показывают, что группа при принятии решений часто готова идти на больший риск, чем отдельный индивид. Отчасти это может быть связано с распределением ответственности при принятии групповых решений, а отчасти - с лучшей способностью членов группы оценить потенциальные угрозы, связанные с

теми или иными решениями, за счет привлечения более обширной информации.

Руководителям проектных групп для того, чтобы наилучшим образом использовать потенциал сотрудников, занятых в работе по проекту, необходимо иметь ясное представление о том, как развивается группа, какие стадии она проходит в своем развитии. Исследования показывают, что типичная группа с момента своего возникновения до момента роспуска проходит 5 стадий: формирование, конфликт, установление норм, стадию реализации и роспуск.

Стадии могут перекрываться. Группа может иметь характеристики первой стадии, проявлять признаки третьей, находясь в основном на второй стадии. Каждая стадия имеет свои функции.

Проектные группы различаются по скорости, с которой они проходят эти пять стадий. В основном, чем проще задача группы, тем вероятнее, что быстрое продвижение приведет к успешному решению задачи.

Первая стадия развития проектной группы является периодом ориентации и исследования. Члены группы пытаются определить, какой тип поведения приемлем для группы и что можно получить от членства в группе. Выясняется, чем будет заниматься каждый из ее членов. В то же время устанавливаются правила выполнения задания и решаются вопросы, касающиеся социальной структуры группы.

Руководитель должен играть самую активную роль на этой стадии, выбирая такие процедуры (совещание, собрание, беседа, неформальная встреча и др.), которые будут лучше всего способствовать успешному решению задач, стоящих перед проектной группой на данный момент.

Одной из важнейших организационных обязанностей руководителя проектной группы на первом этапе является формирование команды исполнителей, участвующих в выполнении проекта. В случае, когда для каждого блока работ существует только один исполнитель, проблем при формировании группы не возникает. Но если для каких-то видов работ

требуется несколько возможных исполнителей, то возникает задача по их отбору. Качество решения этой задачи может существенно повлиять на эффективность осуществления проекта, гак как корректная постановка целей, задач и выбор подходящих механизмов управления не определяет с необходимостью эффективную работу и налаженное взаимодействие исполнителей.

Кроме того, выбор методов управления может зависеть от приема конкретных исполнителей. В очередной раз подтверждается принцип: «кадры решают все».

Вторая стадия развития группы характеризуется развитием внутри нее конфликта. Это могут быть межличностные конфликты между членами группы или конфликты на почве различного понимания задач и ролей, которые должны выполняться членами группы в процессе работы над проектом. На этой стадии часто возникают определенные разногласия в определении приоритетов, распределении ответственности (обязанностей) и в установлении, каким образом могут быть преодолены эти конфликты. В группе также может начаться и борьба за лидерство, что с большой долей вероятности спровоцирует внутренний конфликт.

На этой стадии развития группы в процессе обсуждения предложений и проблем иногда возникает открытая враждебность между членами группы. Характерной чертой второй стадии является возникновение трудностей у членов группы не только в принятии решений, но и в общении друг с другом.

За стадией конфликта обычно следует третья стадия - установление норм. Она характеризуется повышением солидарности среди членов группы. Именно на этой стадии возникает чувство сплоченности, возрастает доверие членов группы друг к другу и рождается та духовная атмосфера, которую называют командным духом.

Нормы - это механизм контроля, который позволяет, с точки зрения членов группы, отделить поведение приемлемое от неприемлемого. Нормы

устанавливаются в отношении того, когда встречаться, как вести себя в ходе групповых обсуждений, каким образом выполнять работу и т. д.

Враждебность преодолена и преобладает сотрудничество. На этой стадии у членов группы повышается чувство ответственности за «нашу группу», разделяемое всеми. Личные мнения выражаются открыто. Окончательно устанавливаются структура группы, распределение ролей и обязанностей между ее членами. Однако именно на этой стадии у группы появляется риск пасть жертвой конформизма.

Для этой, четвертой стадии развития проектной группы характерно дальнейшее усиление сотрудничества между ее членами. На этом этапе группа переходит от анализа проблем и работы по планированию к решению проблем и реализации намеченного. От руководителя проектной группы зависит, каким будет распределение ролей среди членов проектной группы. Оптимально, если в группе устанавливается гибкое распределение ролей, которое позволяет наилучшим образом использовать опыт и способности каждого члена проектной группы.

Важно, чтобы руководитель создал такие условия, которые бы способствовали тому, чтобы энергия группы направлялась на достижение результата, а отрицательные эмоции были бы сведены к минимуму.

Последняя, пятая стадия развития проектной группы - прекращение ее деятельности. Проектные группы, решившие те задачи, ради которых они были созданы, в конечном счете, распускаются. Члены группы принимают новые назначения и их обязанности на этом заканчиваются.

Понимание основных этапов развития группы полезно по двум причинам:

— лучше понимая особенности и основные задачи, решаемые на каждом этапе развития проектной группы, руководитель может не только помочь группе в разрешении возникающих проблем, но и лучше использовать потенциал группы;

— зная ход становления группы (формирование - конфликт - установление норм - реализация - роспуск), руководитель может сознательно направлять работу группы. Это позволит ей функционировать более гладко (спокойно) и продуктивно.

Эффективные проектные группы имеют по меньшей мере пять основных характеристик:

— высокие результаты в работе;

— высокая удовлетворенность членов группы принадлежностью к группе и работой в ней;

— большое количество предлагаемых идей и решений;

— большое количество решенных проблем и высокое качество решений;

— положительный эмоциональный опыт.

Основным показателем, по которому судят о группе, является эффективность ее работы. Очевидно, что не все группы работают с одинаковой эффективностью. Помня об этом, рассмотрим кратко различные факторы, которые оказывают влияние на групповую эффективность.

Эффективность работы проектных групп зависит от целого ряда факторов, среди которых можно выделить внутренние и внешние.

Связь между размером группы и ее эффективностью в основном исследуется в аспекте влияния, которое размер группы оказывает на межличностные отношения между членами группы. При чрезмерном увеличении размера группы часто приходится сталкиваться с рядом отрицательных явлений:

— члены группы часто работают с неохотой; с увеличением размера группы отношения между отдельными членами становятся менее близкими и доверительными;

— увеличение числа взаимодействий, необходимых для того, чтобы поддерживать всех в курсе дел, делает любое согласование крайне сложным;

— отдельные члены группы имеют меньше возможности вносить свой вклад в обсуждение проблем и принятие решений;

— возрастает вероятность раскола группы на отдельные группировки,

— имеющие существенные расхождения во взглядах на ситуацию и в подходах к решению рассматриваемых группой проблем;

— возрастает вероятность конфликтов.

Самое оптимальное количество членов проектной группы составляет 5-7 человек. Исследования показывают, что группы такого размера обеспечивают максимальное удовлетворение потребностей отдельных сотрудников, потому что они достаточно велики, чтобы их члены могли свободно высказывать свои мнения и предложения, но они также являются достаточно маленькими, чтобы проявлять заботу о нуждах каждого члена группы. Кроме того, такие группы достаточно велики, чтобы они могли допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной.

Очевидно, участие руководителя при этом заключается в том, что если группа должна включать более 5-7 человек, то имеет смысл сформировать две подгруппы или более.

Проектные группы, члены которых имеют лучшие возможности для взаимодействия (например, их рабочие места находятся рядом, они работают в одном здании), будут работать более эффективно, чем группы, члены которых встречают трудности при взаимодействии из-за тех или иных пространственных ограничений (например, работа в разных зданиях, в удаленных друг от друга подразделениях). Если члены проектной группы имеют хорошие возможности для непосредственного общения друг с другом, вероятность того, что возникнут проблемы координации из-за плохой коммуникации, понижается.

Третьим фактором, влияющим на эффективность труппы, является сплоченность. Под сплоченностью группы понимается высокая степень близости, взаимосвязанности, взаимозависимости отдельных членов группы, что позволяет перейти группе в новое качество - сильный коллектив, объединенный общими целями, ценностями и чувством единства.

Исследователи выделяют ряд факторов, увеличивающих или ослабляющих групповую сплоченность. Считается, что решение отдельного человека остаться в группе - это результат действия сил, направленных в противоположных направлениях. Силы, увеличивающие сплоченность, действуют в одном направлении, а силы, уменьшающие сплоченность, - в противоположном. Человек остается членом группы только в том случае, если намерение остаться членом группы сильнее побуждения покинуть группу.

Пожалуй, самым большим преимущество сплоченной группы является то, что ее члены получают большие возможности для самоутверждения и самореализации через достижения группы, большие возможности для удовлетворения своей потребности в безопасности. С точки зрения организации, сплоченность помогает укрепить жизнеспособность проектной группы, а через это - повышает ее эффективность.

Нормы являются важным инструментом группового контроля, определяя допустимое и недопустимое поведение для членов группы. Со временем они развиваются и укрепляются или ослабевают под действием группового давления, которое, в свою очередь, зависит от степени сплоченности группы. В сплоченной группе воздействие норм на поведение членов группы будет более сильным, чем в несплоченной.

Будучи важным механизмом контроля, нормы могут оказывать положительное или отрицательное влияние на эффективность проектной группы. Исследования показывают, что группы, подразделения и даже целые предприятия, где доминируют позитивные нормы, являются более эффективными, чем группы, подразделения и предприятия с преобладанием негативных норм поведения.

В таблице 2.1 представлен ряд примеров норм, которые могут влиять на эффективность группы. Для каждого вида приводится пример позитивной и негативной нормы.

Таблица 2.1.

Примеры позитивных и негативных норм

Категория	Пример	
	Позитивная норма	Негативная норма
1. Гордость за предприятие, самоуважение	Члены группы стоят на стороне фирмы, если ее незаслуженно критикуют	Членам фирмы безразличны проблемы фирмы
2. Производительность высокое качество	Члены группы стараются работать лучше, даже если дела идут хорошо	Члены группы удовлетворяются приемлемым минимумом работы
3. Командная работа общение	Члены группы выслушивают мнения других и учитывают интересы других членов группы	Члены группы часто обсуждают других людей за их спиной и не учитывают интересы других членов группы
4. Лидерство	Члены группы обращаются к руководителю за помощью, когда нуждаются в ней	Члены группы скрывают свои проблемы и избегают обращаться за помощью к руководителю
5. Прибыльность эффективность инвестиций	Члены группы нацелены на повышение прибыльности и эффективности организации	Членам группы безразлична прибыль - «это не наше дело»
6. Отношения сотрудничества	Члены группы придерживаются отношений сотрудничества и партнерства при взаимодействии друг с другом	Членов группы не волнуют ощущения других людей, в их отношениях могут проявляться конфронтация или доминирование

7. Отношение к клиенту заказчику	Члены группы считают, что именно заказчик - это первое лицо организации	Члены группы с безразличием относятся к удовлетворению потребностей клиента, считая его чем-то внешним для организации
8. Честность и надежность	Члены группы не допускают подтасовок и снижения надежности	Члены группы готовы сознательно пойти на подтасовки и обман руководства
9. Обучение и развитие	Члены группы заинтересованно относятся к возможности собственного обучения и развития	Члены группы рассматривают обучение как ненужное, навязываемое занятие, как прихоть руководства
10. Нововведения	Члены группы постоянно ищут новые пути для улучшения работы	У членов группы нет стремления искать новые решения, их устраивает существующее положение дел

Руководитель, озабоченный эффективностью работы своей группы, должен особое внимание обратить на обеспеченность членов группы

ресурсами, которые необходимы для успешного решения стоящих перед ними задач.

Особое внимание следует обращать на следующие ресурсы: методы выполнения рабочих заданий: инструменты и оборудование.

При организации работы проектной группы руководитель часто вынужден принимать решение по вопросу о том, являются ли используемые проектной группой методы работы и подходы к решению проблем самыми простыми, дешевыми и эффективными.

Методы выполнения рабочих заданий, особенно тех, которые выполняются ежедневно и становятся привычными, рутинными, необходимо достаточно часто пересматривать и модернизировать, чтобы не терять напрасно время и не расходовать усилия впустую. При этом важно иметь в виду, что часто наиболее ценные предложения по улучшению работы могут дать те люди, которые непосредственно выполняют данную работу.

Для выполнения работы нужны хорошие, исправные инструменты и оборудование, отвечающие современным требованиям и в достаточном количестве. Хотя начальные затраты на приобретение или модернизацию инструментов и оборудования могут быть весьма значительными, в конце концов это часто экономит много времени, сил и денег для организации.

Для оценки методов работы и распределения ресурсов целесообразно привлекать экспертные советы, члены которых являются представителями исполнителей. Данное условие весьма существенно, так как подобным образом можно учесть мнение людей, непосредственно участвующих в работе над проектом. Можно использовать и независимые экспертные советы.

Ограничимся рассмотрением задачи распределения ресурсов. Как правило, каждый экспертный совет имеет свое мнение о распределении ресурсов и оно редко совпадает с мнениями других экспертных советов.

Часто бывает ситуация, когда каждый экспертный совет считает свое направление более значимым и стремится исказить оценки необходимых для

данного направления ресурсов с тем, чтобы «ухватить» большую часть ресурсов из ограниченного фонда. Поэтому информация, предоставляемая экспертными советами, может существенно отличаться от их истинного мнения, что может затруднить выработку решения. Таким образом, управляющему проектом необходимо так построить механизм сбора информации и выработки решения, чтобы исключить отмеченные негативные эффекты.

Руководитель проектной группы должен иметь четкое представление о тех препятствиях, которые могут появиться в процессе работы над проектом. Это поможет своевременно предпринять соответствующие меры по их преодолению или профилактике.

Негативно влиять на работу проектной группы может целый ряд факторов:

— плохое руководство группой;

— неконструктивный климат отношений, установившийся в группе;

— низкая включенность членов группы в совместную работу;

— низкая ориентация членов группы на результат;

— нечетко определенные роль и статус группы в организации, в процессе

— организационных изменений;

— неэффективные методы работы над проектом;

— слабая критика или отсутствие критики в работе группы;

— отсутствие условий для индивидуального развития членов группы;

— отсутствие творческих способностей у членов группы;

— плохие внутригрупповые отношения.

На эффективность работы проектных групп могут оказывать отрицательное влияние статус отдельных лиц или борьба за власть. Есть данные о том, что члены группы получают меньше удовлетворения от работы, меньше включены в процесс групповой работы там, где есть

соревнование за статус лидера. Само присутствие в группе личности, обладающей более высоким статусом или полномочиями, чем все остальные члены группы (такая ситуация часто встречается в случае приглашения «высокого начальства» или крупного специалиста по определенному вопросу), может существенно повлиять на характер обсуждения.

Члены группы, занимающие более высокое положение в организации, могут доминировать в ходе совместной работы и оказывать влияние на принимаемые решения, иногда вынуждая к принятию решений не самого высокого качества. Влиятельные лица могут иметь цели, отличающиеся от целей членов проектной группы, или, собственную скрытую программу. Самомнение, щепетильное отношение к атрибутам собственного статуса, желание доминировать в споре и при принятии решений - все это может приводить к выбору неудачных решений или неподходящих альтернатив.

Члены проектной группы должны подбираться в соответствии со своими личностными качествами и в зависимости от особенностей проекта. При этом важно, чтобы подбор членов такой команды позволял ей успешно реализовать свои основные функции: ставить цель, собирать соответствующую информацию, генерировать идеи, создавать и реализовывать планы, организовывать сою работу

Члены проектной группы должны подбираться в соответствии со своими личностными качествами и в зависимости от особенностей поставленной задачи. Важно, чтобы подбор членов команды позволял ей успешно реализовать свои основные функции: ставить цели, собирать соответствующую информацию и генерировать идеи, создавать и реализовывать планы и организовывать свою работу.

В любой группе можно выделить восемь ролей, исполнение которых необходимо для формирования эффективной команды. Зная, что представляют собой эти роли и какими должны быть личные качества людей, исполняющих каждую роль, руководитель может способствовать более эффективной работе группы. Для этого может быть использована процедура,

где каждый из членов группа получает ту или иную роль, которую он должен выполнять в ходе группового обсуждения и выработки решений. Группа может существенно повысить эффективность своей работы, если в ней будет создана такая ролевая структура, которая позволит наилучшим образом решать стоящие перед ней задачи.

Слаженная работа любой команды обеспечивается оптимальным распределением ролей среди участников. Наиболее распространенным и доказавшим свою практическую действенность является подход к распределению ролей между участниками команды, предложенный доктором Р.М. Белбиным. В каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 (в последней версии — 9) ролей, дифференцированное описание которых представлено ниже.

«Председатель» контролирует то, как команда продвигается к достижению поставленных целей, распределяет имеющиеся ресурсы; определяет сильные и слабые стороны как команды в целом, так и отдельных ее членов и обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого члена команды. Сильные стороны: способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, чувство времени, уравновешенность и способность легко общаться с другими людьми. Слабые стороны: как правило, отсутствие выдающихся творческих или интеллектуальных способностей.

Вклад в работу команды: разъясняет цели и задачи группы, отбирает проблемы, которые необходимо решить, и определяет очередность их решения, помогает определить роли, обязанности и их границы внутри группы, резюмирует все мнения, подводит итоги и представляет все решения, принимаемые ею.

«Навигатор» организует работу группы, направляет внимание на постановку целей и определение приоритетов, задает направление обсуждения и придает законченность результатам групповой работы. Сильные стороны: умение вести за собой и уверенность в себе. Слабые

стороны: нетерпимость к нечетко определенным идеям и людям, у которых «каша в голове».

Вклад в работу команды: определяет роли, разграничивает функции, реализуемые носителями разных ролей, определяет обязанности, задачи и цели, находит (или стремится к тому, чтобы найти) форму проведения дискуссий в группе, обеспечивает достижение согласия членов группы в ходе подготовки и реализации решений.

«Генератор идей» выдвигает новые идеи и стратегии решения проблем, уделяя особое внимание общим вопросам; указывает на нарушения и ошибки при решении проблем. Сильные стороны: независимость в суждениях, высокий уровень интеллекта, богатое воображение. Слабые стороны: недостаточная практичность или склонность к «витанию в облаках», часто недостаточный уровень развития коммуникативных навыков.

Вклад в работу команды: выдвигает предложения, делает критические замечания, предлагает по-новому взглянуть привычные действия, события или явления.

«Эксперт» анализирует проблемы. Сильные стороны: способность критически мыслить, предвидеть последствия выдвинутых предложений, объективность. Слабые стороны: слишком высокая критичность, отстраненность, иногда отсутствие чувства юмора. Вклад в работу команды: анализирует проблемы и ситуации, интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясные вопросы, оценивает высказывания и предложения каждого члена команды.

«Исполнитель» превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры, принимает практическое участие в реализации согласованных планов. Сильные стороны: самоконтроль и самодисциплина в сочетании с реализмом и здравым смыслом. Слабые стороны: недостаточная гибкость и невосприимчивость к новым идеям.

Вклад в работу команды: переводит идеи и предложения в практические дела, определяет, какие из предлагаемых проектов можно реализовать на

практике, отсеивает предложения таким образом, чтобы они соответствовали согласованным планам и принятым процедурам.

«Дипломат» поощряет членов команды к проявлению их сильных качеств, не позволяет им проявлять слабые стороны, улучшает общение между членами группы и укрепляет командный дух. Сильные стороны: человечность, гибкость, популярность и умение хорошо слушать других. Слабые стороны: недостаточная решительность и твердость, склонность избегать трений, конфликтов и конкуренции с другими членами группы. Вклад в работу команды: поддерживает других членов команды и помогает им, развивает или передает дальше идеи и предложения членам группы, вовлекает молчаливых членов группы в обсуждение, предпринимает действия.

«Исследователь» исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за ее пределами; устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезными группе и проводит все необходимые переговоры. Сильные стороны: сильный пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле новые возможности. Слабые стороны: чрезмерный энтузиазм и отсутствие контроля над результатами предпринятых действий. Вклад в работу команды: внедряет предложения и разработки, найденные вне команды, осуществляет контакты с другими лицами или группами по собственной инициативе, проводит переговоры от имени и в интересах группы.

«Реализатор» активно ведет поиск тех аспектов работы, которые требуют повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям. Сильные стороны: ответственность и целеустремленность, самоконтроль и сила характера. Слабые стороны: нетерпимость к неорганизованным и «несобранным» людям. Вклад в работу команды: подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда

побуждает других относиться к работе с рвением, ищет ошибки, промахи и просчеты, призывает других к работе.

Для формирования и сплочения проектной команды исследователи рекомендуют следующий метод распределения ролей. На первый взгляд, он выглядит искусственно, но полезен тем, что приучает сотрудников рассматривать существующие проблемы с разных точек зрения, участвовать в дискуссиях и воспитывает в коллективе привычку к тому, что мнение каждого из его членов является ценностью и оно не будет отброшено просто так, без аргументов.

Строго формальных правил распределения ролей не существует: руководитель должен сам определить ролевой состав участников, исходя из специфики предмета обсуждения и конкретной ситуации. Поэтому список ролей может быть значительно расширен по отношению к вышеизложенному. Однако существуют общие принципы: два человека получают роли, находящиеся между собой в оппозиции, а третий - промежуточную роль. Примером может служить триада - оптимист, пессимист и реалист.

Можно назначать на одну роль несколько человек, реализуя принцип разнообразия исполнителей: исполнители, назначенные на одну и ту же роль, должны максимально различаться между собой по статусу (профессии, должности) и психологическим характеристикам (характеру, темпераменту, отношению к людям).

Руководителю не рекомендуется выбирать для себя роль, находящуюся в оппозиции к другой, а лучше взять промежуточную. Его миссия - вынести объективное решение по обсуждаемому вопросу. Разные мнения, высказываемые при ролевом распределении, помогают руководителю учесть весь диапазон мнений и определиться в выборе собственной позиции.

Распределение ролей лучше проводить за пять - десять дней до назначенной даты дискуссии. Человек постепенно осваивает новую роль: сначала это внешнее принятие роли, затем изучение предмета под новым

углом зрения и, наконец, может произойти некоторая перестройка интересов, адекватная роли.

На этом этапе человек уже не исполняет порученную роль, а считает выполнение ее своим профессиональным и личным долгом и становится способным без всяких условностей участвовать в совместном обсуждении. Поэтому руководитель должен избегать перестановки ролей в период подготовки к обсуждению, не распределять роли на главные и второстепенные и помнить, что сотрудник потратил усилия на вхождение в новый для себя образ и надеется, что его труд будет по достоинству оценен. Поэтому руководитель должен отметить вклад каждого из сотрудников в дискуссию.

Следует обратить внимание на то, что человек, выступающий с критическими замечаниями по предмету дискуссии (например, контролер-оценщик), нуждается в особом покровительстве, а, возможно, и защите со стороны руководителя. Следует пресекать любые попытки обструкции его критических комментариев не только в ходе дискуссии, но, особенно, по ее окончании.

Распределение ролей следует осуществлять постепенно, учитывая сложившееся в коллективе стихийное распределение ролей. Целесообразно закреплять за отдельными членами команды не единственную роль, а одновременно несколько.

На первых этапах внедрения метода распределения ролей руководителю накануне обсуждения следует встретиться с исполнителями конкретных ролей, выслушать замечания, и при необходимости оказать помощь в подготовке. Важно напомнить участникам, что носители оппозиционных ролей должны излагать свои замечания в безличной форме, избегать взаимных оценок и не переходить на личности, а носитель промежуточной роли может соотносить, дополнять и интерпретировать высказанные мнения, не позволяя оценочных суждений. За всеми участниками сохраняется право задавать уточняющие вопросы. Некоторым людям трудно дается

эмоциональное освоение роли, поэтому сначала лучше назначать их на положительно окрашенные роли.

Негативное отношение сотрудников к методике распределения ролей бывает довольно трудно изменить, но уже после пробных дискуссий (которые должны быть хорошо продуманы и подготовлены), оно меняется. Быстрого эффекта ожидать не следует, так как создание атмосферы творческой дискуссии в коллективе требует времени, но в конечном итоге метод распределения ролей формирует у членов проектной группы постоянную потребность в творческих обсуждениях, и во многом является залогом успешной деятельности группы. Кроме того, он ориентирует сотрудников на конечный результат, и, как следствие, повышает групповую сплоченность и снижает вероятность конфликтов.

Для управления любым проектом на период его существования создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

С одной стороны, команда проекта оказывает влияние на создание определенной организационной среды проекта, формируя ценности, принципы и нормы поведения персонала. С другой стороны, действует в ней,

подчиняясь единой цели и философии управления проектом.

Поэтому проблемы формирования и деятельность команды проекта целесообразна рассматривать в логической последовательности: цель проекта, система управления, команда проекта, культура проекта.

Реализация проекта - длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой команды проекта является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды.

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

— четкое распределение ролей и обязанностей;

— осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;

— учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду;

— внимание менеджеров и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

Также менеджеру не стоит забывать и о том, что все люди в проектной команде разные. Некоторые уже имели опыт подобной работы, а кто-то, возможно, занимается проектной деятельностью впервые. И, скорее всего, многие не были знакомы друг с другом до того, как попали в одну команду. Не стоит забывать и о том, что встречаются очень сложные проекты, как для осуществления, так и для понимания. Поэтому для эффективной организации работы команды над проектом менеджер должен заранее позаботиться о такой простой на первый взгляд вещи, как инструкция, так как одной только сетевой диаграммы при работе над проектом может оказаться недостаточно. Если вам потребовалось оказать вашей команде больше помощи, чем вы предполагали, то написание инструкций к тому же сэкономит вам время и усилия.

Миссия инструкции – предоставить работникам больше деталей, чем они могут почерпнуть из сетевой диаграммы.

Инструкции должны быть как можно более простыми и короткими. Не стоит пытаться уложить все идеи в один пункт. По возможности следует писать инструкции для каждого отдельного этапа или вида работ, чтобы не наступала путаница.

Для некоторых проектов инструкции вам могут совсем не понадобиться, либо их должно быть минимальное количество. Но для других проектов может оказаться необходимым составление инструкции для каждого члена команды по каждому действию. Принимать решение о написании инструкций нужно, исходя из состава набранной вами команды, компетенции каждого ее члена и числа фаз проекта, которые должны быть выполнены одновременно.

Контроль за выполнением поставленных целей и координация деятельности отдельных функциональных подразделений - важнейшая функция менеджера проекта.

Вся документация, которую вы подготовите, поможет вам следить за осуществлением вашего проекта и вписываться в график; распределить сферы ответственности и наделить сотрудников обязанностями; донести до членов команды ваше видение проекта; объяснить им, чего вы от них ожидаете, когда проект должен быть завершен и как его выполнять.

Открытые и честные взаимоотношения являются важной составляющей процесса формирования эффективной проектной команды. Подбор психологически совместимых исполнителей - другая ключевая составляющая. Крайне важно, чтобы менеджер проекта имел свободу действий при выборе участников команды. При подборе команды полезно использовать тесты оценки личности Бриггса-Мейерса, чтобы попытаться заранее оценить способность участников команды к взаимодействию друг с другом.

По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и зарубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников.

В статье О.Ильиной и Е.Песоцкой «Определение ролей участников проектной команды» [40] рассматриваются некоторые наиболее известные подходы в этой области.

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками проектной команды, можно подразделить на три группы: роли, ориентированные на выполнение задач команды; роли, ориентированные на создание поддержание работы команды; индивидуальные роли (нефункциональные).

Для того, чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли первой и второй групп. Недостаточно ориентироваться только на выполнение задач проекта, необходимо, чтобы участники команды работали и на поддержание команды как таковой. Роли третьей группы являются деструктивными с точки зрения командного взаимодействия. Для определения ролей можно использовать матрицу определения ролей, заполняемую, например, в ходе совещания или периодически по мере продвижения проекта.

Роли, ориентированные на выполнение задач команды. Определяет проблемы: определение общих задач группы. Ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений.

Предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения.

Ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса. Высказывает мнения: делает утверждения по обсуждаемым вопросам. Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

Роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды. Координация: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями, анализирует предлагаемые варианты.

---

[40] статья размещена на портале Iteam.ru

Гармонизация: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов.

Ориентация: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.

Поддержка, вдохновение: высказывает одобрение предложений других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним.

Сопровождение: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие.

Индивидуальные роли (нефункциональные)

Блокировка: мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам.

Уклонение от работы: дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т.д.

Отклонение от темы: превращает обсуждения в личный разговор, разражается длинной речью по краткому вопросу и т.п.

Интересный подход был предложен Риком Баррерой (Rick Barrera), членом PMI, специалистом в области управления проектами. Он выделяет 4 основные категории участников, различных по типу поведения. Это руководители (directors), «всеобщие друзья» (socializers), «личные друзья» (relaters) и мыслители (thinkers).

Руководители отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа.

«Всеобщие друзья» занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы/

«Личные друзья», также как и «всеобщие друзья», общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз. Мыслители предпочитают

делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Чтобы добиться наилучшего результата в подборе проектной команды, следует придерживаться равного соотношения исполнителей каждой категории и избегать доминирования одной из них. Следует предположить, что менеджер проекта захочет собрать команду из специалистов, близких себе по духу - таких же стремительных, либо наоборот рассудительных, хотя в таком случае менеджеру трудно будет организовать полноценную работу команды. Формирование корпоративной культуры зависит от разнообразия участников проектной команды, их интересов и амбиций.

У каждой категории есть неоспоримые сильные стороны, которые при определенных условиях могут перейти в их недостатки. Например, руководители настолько хотят выполнить работу, что зачастую представляют незавершенный вариант проекта.

«Всеобщие друзья» предлагают большое количество идей, многие из которых нереализуемы. «Личные друзья» часто дистанцируются, выполняя работу вдали от других, мыслители слишком замкнуты.

Чтобы обеспечить эффективную командную работу, менеджер проекта должен выявить все категории участников с тем, чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы максимально комфортными. Ведь, например, если запретить «всеобщим друзьям» общаться с другими членами команды, они не смогут представить никаких результатов работы. В обратном случае, работа такого члена команды может оказаться очень продуктивной. Добившись этого, менеджер может рассчитывать на большую эффективность работы своей команды.

При этом он сам должен обладать качествами каждой группы, понимать мотивацию своих сотрудников и иметь перспективное видение развития проектной команды.

Помимо этого, менеджер должен уметь предугадывать стрессовые ситуации, когда меняется поведение всех членов команды. В такой ситуации

мыслители могут потеряться, руководители, наоборот, способны показать превосходные результаты. Если менеджер будет обладать перспективным видением, он без труда сможет реагировать на все проектные изменения, тем более сейчас, в условиях сильной конкуренции, при постоянной смене заказчиков и изменении технологий.

Деятельность менеджера проекта направлена на извлечение максимальной выгоды из деятельности своих сотрудников. При этом следует избегать любого давления, чтобы сильные стороны участников команды могли быть раскрыты в максимальной степени и не превратились в слабости команды, а также развивать командный дух и навыки эффективных коммуникаций.

§ 2.3. Сравнительный анализ особенностей функционирования управленческих команд в российских компаниях в период изменений

Ниже 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.

В исследовании участвовали ключевые сотрудники и менеджеры среднего и высшего звена компаний, объединенные в общей сложности в 10 команд.

В основе исследования лежали гипотезы относительно особенностей командно-ролевого поведения менеджеров, обусловленных гендерной и профессиональной дифференциацией сотрудников, которые в общем сводятся к следующим положениям:

— Существуют различия в структуре ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) ключевых сотрудников и менеджеров компаний, обусловленные особенностями менеджмента в российских компаниях;

— Существуют гендерная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров российских компаний;

— Существует профессиональная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников компаний различной рыночной ориентации.

Необходимо сказать несколько слов относительно общих моделей командного взаимодействия, характерных для российских компаний в целом, являющихся следствием менталитета переходного общества.

Патернализм – практика управления или контролирования людей путем обеспечения их потребностей, но без предоставления им ответственности за что-либо. Патернализм как характеристика организационной культуры характеризуется тремя основными аспектами: 1) в организации существует сильный руководитель, «отец», «патер», который принимает решения и несет ответственность за их последствия; 2) сотрудники обязаны подчиняться руководителю, но при этом несут ответственность (да и то не всегда) только за свои конкретные действия, а не за работу организации в целом; 3) подчиненные вправе требовать от руководителя обеспечения их нужд.

Россия традиционно рассматривается как страна с высоким индексом власти[41], для которой характерны иерархическое строение организаций и многоуровневая структура команды. Существует огромная разница между руководителем и рядовым членом команды в их возможности влиять друг на друга в процессе принятия решения. Семантически в русском языке «команда» – это группа, подразумевающая наличие командира, а не лидера. По мнению некоторых отечественных авторов, в экстремальных условиях авторитарный стиль руководства в России представляется наиболее предпочтительным (Соснин, 1998). Используя модель Герда Хофстеде о четырех параметрах национальной культуры, A. Ardichvili(1998), Bolinger D. (1994), Fey C., Denison D. (1998) провели исследование организационной

[41] Hofstede G. , 2007. Culture's Consequences. Newbury Park

культуры в современной России[42]. Оказалось, что организационная культура в России отличается:

-высокой выраженностью «Дистанции власти», т.е. высокой степенью принятия неравенства в обществе и бизнес отношениях;

-невысоким уровнем индивидуализма (по данным D. Bolinger, в 1989 году организационная культура в России отличалась коллективистским менталитетом);

-высоким уровнем стремления к избежанию неопределенности;

-высоким уровнем тревожности и агрессивности;

-низким уровнем маскулинности.

Итак, коллективизм, наряду с большой дистанцией власти, рассматривается как наиболее типичный для России стиль взаимодействия в организациях [43] . Между тем, коллективизм и авторитаризм являются основными компонентами патерналистской структуры организаций. Патерналистская модель команды обладает и характеристиками семьи, и характеристиками команды: участники взаимозависимы, влияют друг на друга в процессе принятия решения, имеют общую цель и общую судьбу[44].

Возвращение к патерналистской модели командной работы может быть интерпретировано как шаг назад в демократическом развитии организационной культуры России. Однако вопрос о том, может ли такая модель быть эффективной как путь преодоления кризиса, остается открытым.

В проведенном Е. В. Сидоренко и М. А. Мирошниченко исследовании командной работы в малом бизнесе были рассмотрены различные модели

---

[42] Ardichili A., Cardozo R., Gasparishvili A. , 1998. Leadership Style and Management Practices of Western HRD Interventions. Human Resource Development Quaterly, Bolinger D., 1994. The Four cornerstones and three pillars on the "House of Russia". The Journal of Management Development Fey C., Denison D. , 1998. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms in Russia. Manuscript

[43] Филонович С.Р., Кушелевич Е.И., 1996. Теория жизненных циклов Адизеса и российская действительность. Социс, № 10

[44] Hollenbeck J.R., 1998. Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. Academy of Management Journal, № 3

командного взаимодействия[45]. На основании проведенного исследования были сформулированы следующие модели эффективной командной работы.

Модель клубка. Моделью эффективной рабочей команды в условиях кризиса является клубок живых организмов – участников команды. Те из участников, которые сохранили и/или развили в себе способность к гибкой смене ролей, могут выйти из клубка, и в этом смысле они могут рассматриваться как самодостаточные социальные организмы, однако при выходе любого из участников нарушается, в большей или меньшей степени, способность клубка выполнять свои функции как целостного сообщества. В условиях кризиса количество таких индивидуально самодостаточных участников не должно превышать определенной границы меры, поскольку в противном случае эффективность команды снижается[46].

Команда может рассматриваться как паразитарная система в том случае, если по крайней мере несколько ее участников считают, что им приходится выполнять функции других, в то время как жалованье и статусные преимущества получают по-прежнему эти другие - «паразиты» [47]. Руководитель команды и существующие в ней «паразиты» выполняют функцию соединении клубка в единое целое. Они могут рассматриваться как сквозные живые нити клубка, обеспечивающие его целостность. Фактически она «прирастают» к другим участникам, срастясь с ними в областях переданных им собственных функций. Паразит соединяет, потому что разные люди выполняют его функции. В результате они оказываются объединенными системой его функций. Характерным примером может служить высказывание: «Работа нашей организации - это гармоничное совместное действие с общей ответственностью» или «Наша организация –

---

[45] Командная работа в малом бизнесе как ответ на кризис. Е.В.Сидоренко, М.А.Мирошниченко. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. Дайджест. 2004

[46] Командная работа в малом бизнесе как ответ на кризис. Е.В.Сидоренко, М.А.Мирошниченко. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. Дайджест. 2004.

[47] См. например. Сидоренко Е.В., 1999. Паразитизм как мотивирующий фактор в современной организации. Журнал практического психолога. Москва.

это молекула, меняющая форму, но в центре всегда директор», «В организации нет структуры, есть базар в легкой степени». Слишком четкое разделение функций приводит к тому, что клубок не образуется. В этом случае моделью командной работы становится «ловушка».

Для команды ключевая роль паразитов остается неосознанной. Эти цементирующие, объединяющие клубок участники команды воспринимаются как бесполезные или даже вредные его элементы. Такой взгляд может распространяться не только на паразитов, но и на руководителя команды. Если паразитом является лишь руководитель команды, то это воспринимается как слишком серьезная несправедливость. Распределение функций другого паразита, не являющегося общим руководителем, воспринимается скорее, как судьба. Однако способность преодолеть эту несправедливость дает, помимо ощущения эксплуатируемости, также ощущение собственной силы.

Подсознательно участники команды ощущают необходимость паразитов для реализации ими собственных функций, помимо функций, переданных им паразитами. Кроме того, модель клубка характеризуется не только передачей, но и перераспределением функций. Большинство участников команды не осознают, что, приняв на себя некоторые функции «паразита», они так или иначе передают ему какие-то из своих собственных функций. В крайнем варианте этой модели всем участникам команды может казаться, что другие паразитируют на них. Однако такой паразитизм должен рассматриваться как симбиоз, то есть как взаимно полезное сосуществование участников. Жизнеспособность симбиотического клубка – в его целостности[48].

Модели клубка может быть противопоставлена модель растения с его свитой. Эта модель ближе к патерналистской модели внутренней политики фирмы, чем две остальные. Эта модель предполагает развитие жизнеспособности растения вопреки свите паразитов, поселившихся в нем

---

[48] см. например. Басаров Б., 1991. Деятельностная и ценностная детерминация психологии коллектива. Канд.дис., Санкт-Петербург

или на нем. При этом руководитель воспринимается либо как само растение, либо как важнейшая, неотъемлемая его часть, без которого растение не могло бы существовать (корень), возникнуть (семя), получать необходимые вещества (животворящий сок). Сотрудниками фирмы подчеркивается значимость директора, как важнейшей части организации, без которой невозможно ни развитие компании, ни эффективное построение дела. В тоже время, сотрудниками фирм отмечается собственная позиция как позиция «свиты», сопровождения, а иногда и прямо как позиция собственного паразитизма. В описании деятельности директора они используют такие выражения, как «он тащит на себе», «вытягивать из него соки», «пользоваться его контактами». Директор, полностью осознавая это, требует от подчиненных только одного – полной откровенности. «Если уж ты паразит – так признайся в этом». Директор как основной «стебель» организации обладает достаточной способностью, чтобы «скинуть» с себя паразитов, которые не выполняют этого требования. Однако он почему-то их терпит. Причины этого терпения связаны, во-первых, с тем, что паразиты ощущаются как необходимая часть окружения, во-вторых, с тем, что избавление от них потребует значительных энергетических затрат со стороны директора.

Одной из модификаций модели Свиты может быть модель Свиты-Клубня. Во избежание случайностей, растение может развить способы дополнительного накопления питательных веществ в клубнях, содержащих в себе возможность создания детских организмов вегетативным путем, без необходимости опыления цветов и образования семян. Если от метафорического языка перейти к терминам реальной жизни организации, речь идет о том, что руководитель не передает ответственности более молодым сотрудникам, не доверяя их возможностям и способности противостоять внешним неблагоприятным воздействия. Однако пренебрежение сотрудниками приводит к тому, что организация постепенно

вырождается как вырождается растение, если оно слишком долго размножается не семенами, а вегетативным путем.

Сотрудники лишь ждут чего-то извне для разрешения своих проблем, причем это ожидание воспринимается ими как плен, насилие, ограничение их свобод, принуждение. Сотрудники не инициативны, инертны. Организация воспринимается как застойное сообщество, которое не предпринимает никаких лишних усилий для изменения сложившейся ситуации в компании и ждут извне разрешения их проблем, не важно каким образом.

Одна из наиболее фундаментальных моделей развития групп содержится в стратометрической концепции, или психологической теории коллектива А.В. Петровского[49]. В основе всей модели лежит положение о том, что «деятельностное опосредование выступает как системообразующий фактор коллектива».

Здесь группа представляется как состоящая из трех слоев-страт[50]. Центральное положение занимает сама предметная деятельность группы. Второй слой - ЦОЕ ("ценностно-ориентационное единство") - отражает отношение каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам. Последний слой - это непосредственные контакты между членами группы, основанные на эмоциональной симпатии, где ни цели совместной деятельности, ни общезначимые ценностные ориентации не имеют решающего значения.

Для определения уровня развития группы А.В. Петровский выделяет два основных вектора:

1) степень опосредованности межличностных отношений в группе содержанием совместной деятельности - дает возможность отделить "диффузные группы" от более высокоразвитых групп;

2) общественная значимость групповой деятельности - позволяет вычленить коллектив среди других высокоразвитых групп.

---

[49] Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. - М.: Политиздат, 1982. - 256 с

[50] П. Филидаш. С. Сергиенко. Управленческая команда. Модель развития. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 3

Эти вектора образуют пространство, в котором можно расположить все группы, функционирующие в реальном обществе:

1 - коллектив (высокие позитивные показатели по обоим критериям);

2 - общность с высокой степенью общественной значимости, но низкой степенью опосредованности (например, только что созданная группа);

3 - асоциальная группа, где высока степень опосредованности межличностных отношений антиобщественной деятельностью (например, преступная группа, банда, мафия);

4 - асоциальная группа с низкими показателями по обоим критериям;

5 - диффузная группа (общность, в которой практически отсутствует совместная деятельность).

Позитивной стороной подобной схемы группового развития является отчетливая реализация в ней принципа деятельности, позволяющая вывести анализ проблемы за пределы отдельно взятой малой группы [51] . Существенным недостатком стратометрической концепции группового функционирования является сложность ее конкретного приложения к множеству реально функционирующих групп[52].

Критериями групповой работы являются следующие характеристики организационного взаимодействия[53].

Табл. 2.3.1. Критерии групповой работы

- Способность к стратегическому видению ситуации
- Наличие общего единого информационного поля
- Нацеленность группы на самосохранение и саморазвитие
- Наличие высокой степени самоорганизации у каждого члена группы

---

[51] П. Филидаш. С. Сергиенко. Управленческая команда. Модель развития. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 3

[52] Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. - М.: Педагогика, 1984. - 200 с

[53] П. Филидаш. С. Сергиенко. Управленческая команда. Модель развития. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 3

- Стремление каждого члена группы к профессиональному развитию

- Принятие личной ответственности за групповые решения

- Приоритет организационных общегрупповых целей над индивидуальными

- Наличие синергетического эффекта: групповое решение лучше любого индивидуального

- Отсутствие статусной дифференциации членов группы

- Наличие ролей, необходимых для эффективной групповой работы

- Функционально-ролевая взаимозаменяемость членов группы

- Организация группового взаимодействия с учетом индивидуальных особенностей каждого

- Признание права каждого на ошибку

- Наличие общих разделяемых всеми целей

- Наличие общих всеми разделяемых основополагающих групповых ценностей

- Психологическая совместимость всех членов группы

- Уверенность каждого в других членах группы и в группе в целом

- Отсутствие межличностной конфронтации

- Отсутствие деструктивных межличностных конфликтов

- Наличие отлаженных коммуникативных связей между членами группы

- Стремление к регулярному групповому взаимодействию

Согласно экспертному опросу, проведенному П. Филидашем и С. Сергиенко, основу процесса командообразования должны составлять такие факторы как - наличие общей цели групповой работы, социально-психологическая совместимость всех членов группы и наличие специальных

компетенций у каждого члена группы. Действительно, для того, чтобы создать эффективную управленческую команду, вначале необходимо перед группой поставить общую цель, которая бы ее объединяла. При этом желательно, чтобы люди, включенные в группу, не конфликтовали друг с другом. Не обязательны отношения симпатии, просто должны отсутствовать межличностные деструктивные конфронтации. Безусловно, нельзя забывать, что, прежде всего, все люди, составляющие группу, должны быть специалистами в своей области, обладать специальными компетенциями.

Общий подход экспертов заключался в том, что роль лидера обязательна и она должна быть закреплена за одним членом группы. При этом они отмечали, что зачастую в настоящей команде сам лидер делегирует свои полномочия тем или иным членам группы в таких ситуациях, которые либо относятся к сфере их ответственности, либо в которых они наиболее компетентны.

Отдельной важной составляющей командной работы практически все эксперты отметили необходимые компетенции членов группы, такие как способность членов группы оперативно анализировать существующую ситуацию и принимать эффективные управленческие решения.

Следует особо отметить, что контроль деятельности членов команды должен строиться на основе личной ответственности каждого ее члена как за свой объем работы, так и за общегрупповые показатели и принятие общегрупповых решений. Все члены группы должны понимать, что положительный результат приводит к поощрению каждого члена группы, а отрицательный - соответственно к наказанию.

В качестве наивысших этапов развития группы и основных критериев различия хорошо функционирующей группы и команды большинство экспертов выделили следующие: признание каждого члена группы как личности и наличие высокой степени самосознания у каждого члена группы и группы в целом. Эксперты особо отметили, что только команде присущ учет индивидуальных особенностей и потребностей каждого члена группы

при построении внутригруппового, внутрикомандного взаимодействия. Только в настоящей команде наблюдается такая ситуация, при которой при наличии общих целей группы недопустимо игнорировать индивидуальные цели каждого. Если у группы появляется самооценка, самоконтроль, высокая степень самоорганизации деятельности членов группы и группы в целом, нацеленность на самосохранение и саморазвитие, тогда можно говорить о превращении просто хорошо функционирующей группы в настоящую команду.

Обратимся к исследованию. Оно 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[54].

Ниже приводятся данные диагностики ролевых структур 10 команд компаний («X» и «Y») полученные в ходе проведенного исследования.

Условные обозначения:

На оси X цифрами обозначена кратность проявления командных ролей в команде (от 0 до 7)

Рис. 2.3.3. Ролевая структура команд сотрудников компании «X».

[54] Л. Белбин. Создание команды. М.: Вершина, 2009

Команда 2
7
6
5
4
3
2
1
0
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор
члены команды

Команда 3
7
6
5
4
3
2
1
0
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор
члены команды

Команда 4
7
6
5
4
3
2
1
0
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор
члены команды

Как видно, наибольшее представительство в командах компании «X» имеют исследователи и исполнители, в меньшей степени выделяются — координаторы и реализаторы. Это способствует хорошему налаживанию процессов координации и распределению усилий участников совместной деятельности.

Отметим, что в командах заметно меньше генераторов идей, дипломатов, экспертов и навигаторов. Это, прежде всего, означает, что команде угрожает разделение на активную и пассивную половины, что может отрицательно сказаться на продуктивности всей команды.

Рис 2.3.2. Ролевая структура команд сотрудников компании «Y»

Команда 2
7
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

Команда 3
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

Команда 4
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

В командах компании «Y» наиболее ярко представлены исследователи, которые, очевидно, детерминируют командный процесс, при этом так же выделяются роли исполнителя, председателя и эксперта. Выдвижение отдельных ролей может привести к отстранению лидеров и отрицательной фиксации ролей остальных членов команды, которые тем самым рискуют никогда не раскрыть ни личный, ни командный потенциалов. Бросается в глаза также слабая выраженность, либо полное отсутствие ролей навигатора, генератора идей и дипломата. Такой расклад, безусловно, осложняет внутрикомандную коммуникацию и сотрудничество в целом.

Очевидно, подобные ролевые ожидания, являются и выражением особенностей менеджмента в компаниях. Так, лидеры команды компании «X» определяет командные цели, опираясь на конкретных членов команды и их компетенции и возможности. С одной стороны это хорошо, потому что при достижении реалистичных целей минимизируется доля риска и вероятность ошибки. При этом, однако, недостаточная выраженность ролей, обеспечивающих команде «объем» – генератора идей, эксперта, навигатора и дипломата – отражает скрыто-негативное отношение к инициативе и критике, в особенности исходящей от других членов команды. Безусловно, это не может не сказаться в отрицательном смысле на качестве принимаемых лидерами решений.

Слабо выраженная функциональная дифференциация, характерная для командно-ролевых структур компании «X», что отрицательно влияет на эффект взаимодополняемости и положительно — на эффект взаимозаменяемости. Это обстоятельство говорит в пользу того, что команды компании «X» смогут сохранить свою продуктивность как в привычных условиях, так и в условиях неопределенности.

В командах компании «Y» прослеживается акцент на исследовательскую роль участников команды. В командах активно реализуется деловое соперничество, демонстративное проявление инициативности и индивидуального лидерского поведения, сопровождающееся попытками закрепления за остальными членами команды устойчивых исполнительских функций.

Здесь можно отметить наличие вертикали влияния и разделения функций в команде, организованности, основанной на соблюдении иерархичности. Функциональная сегментация ролей способствует согласованности и взаимодополняемости усилий членов команды.

Однако слабость ролей генератора идей, навигатора и дипломата снижает возможности более эффективного согласования усилий участников команд и затрудняет переход от взаимодополняемости к взаимозаменяемости. Такие результаты позволяют сделать вывод о том, что особые затруднения команды компании «Y» будут испытывать в условиях неопределенности, при этом показывая хорошие результаты в привычных для них условиях

Табл. 2.3.2. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний "X", "Y" (%)

Командные роли	**Компания "X"**		**Компания "Y"**	
	М	**Ж**	**М**	**Ж**
Исполнитель	40,1	42,9	25,8	52,5
Председатель	45,1	34,7	23,8	45,5

Навигатор	8,0	14,1	12,5	-
Генератор идей	-	15,8	17,2	-
Исследователь	33,9	37,5	51,1	55,3
Эксперт	8,1	14,3	24,8	33,1
Дипломат	23,6	-	15,8	44,1
Реализатор	-	55,9	34,2	49,0

Рис. 2.3.4. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компаний «X», «Y»

Посмотрим, насколько существенны гендерные различия и позволяют ли они говорить о гендерной дифференциации в выборе и реализации командных ролей.

Рассмотрим поочередно ситуации, сложившиеся в каждой из компаний.

Компания «X»:

• В отличие от компании «Y» для компании «X» более полная ролезаполняемость характерна для женщин: у них в общей структуре ролей не представлена (отсутствует) одна роль — дипломата, в то время как у мужчин не представлены две роли — генератора идей и реализатора.

• Ролевая акцентуация у мужчин выражена слабее и охватывает 2 роли — исполнителя и председателя (40,1 % и 45,1 %). Далее с некритичным отрывом (33,9 % и 23,6 % соответственно) реализуются 2 роли — исследователя и дипломата. Таким образом, у мужчин заметно выражена 3-х уровневая структура ролевых предпочтений (ролевой принадлежности).

• У женщин компании «X» также как в компании «Y» наиболее ярко представлены 3 роли — исследователя, реализатора и исполнителя (37,5 %, 55,9 % и 42,9 % соответственно), но в отличие от компании «Y» остальные роли выражены менее ярко и не представлена (отсутствует) только одна роль — дипломата.

• Таким образом, в компании «X» гендерные различия менее выражены и носят иной (отчасти противоположный) характер по сравнению с компанией «Y».

Компания «Y»:

• У мужчин наблюдается полная заполняемость ролевой палитры и выраженная ролевая акцентуация — исследователя и реализатора (51,1 % и 34,2 %), остальные роли выражены значительно (более чем в 2 раза) слабее.

• У женщин отмечается отсутствие выраженной ролевой акцентуации на фоне мультиролевой ориентации, в которой можно выделить 2 уровня:

- у женщин на первом уровне реализуются в равной мере роли исполнителя, исследователя и роль реализатора;

- на 2 уровне у женщин реализуют в пределах от 33% до 44% реализуются роли председателя, эксперта и дипломата;

- у женщин вообще не представлены (отсутствуют) роли генератора идей и навигатора;

• Следует отметить наличие общего для мужчин и женщин наиболее ярко выраженного ролевого предпочтения — роль исследователя (51,1 % мужчин и 55,3 % женщин), которое, на наш взгляд, отражает общую направленность организационных требований к профессиональному поведению сотрудников, характерную для данной компании.

• Таким образом, в компании «Y» выявлены гендерные различия в ролевых предпочтениях сотрудников.

В целом анализ данных исследования, представленных в таблице 2.3.2, позволяет сделать вывод о наличии гендерных различий в ролевых

предпочтениях сотрудников исследуемых компаний и выявить отличительные особенности, характерные для каждого вида компаний.

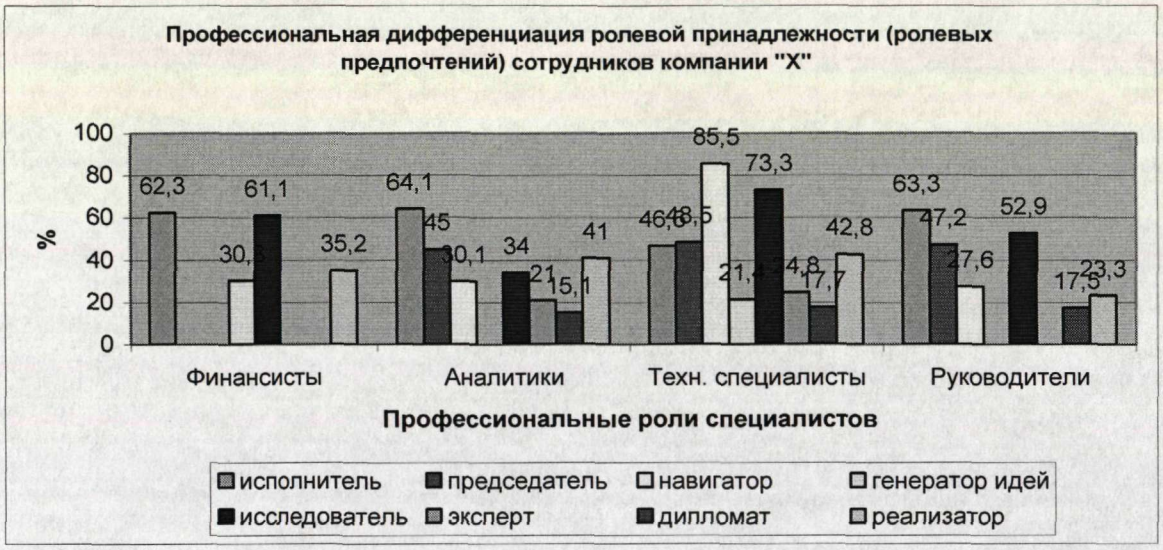
Данные относительно дифференциации ролевой принадлежности в зависимости от профессиональной категории сотрудников исследуемых кампаний представлены ниже.

Проанализируем и опишем модели профессионально-ролевого поведения сотрудников компании «Х», основанные на структуре их ролевых предпочтений (ролевой принадлежности). По профессиональной принадлежности в компании были выделены 4 условные категории сотрудников: профильные специалисты, непрофильные специалисты, финансисты и руководители направлений.

Таблица 2.3.4. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "Х" (%)

Командные роли	**Профессиональные роли специалистов**			
	Финансисты	Аналитики	Технические специалисты	Руководители
Исполнитель	62,1	64,1	46,6	52,9
Председатель	-	45,0	48,6	47,2
Навигатор	-	30,1	85,5	17,5
Генератор идей	33,3	-	21,4	-
Исследователь	62,1	34,0	73,3	52,9
Эксперт	-	21,0	24,8	-
Дипломат	-	15,1	17,7	17,5
Реализатор	33,3	41,0	42,8	23,3

Рис. 2.3.6. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «Х»



Данные, приведенные выше, позволяют заметить существенные различия в структуре ролевой принадлежности между всеми выделенными категориями сотрудников компании «Х».

Ведущей (основной) профессиональной категорией являются технические специалисты. Их ролевой структуре присуща наиболее выраженная ролевая заполняемость:

- проявлены все без исключения роли;

- половина всех ролей принимается к исполнению в «усиленном» варианте (от 62,3 % до 85,5 %).

Можно зафиксировать «ролевую ось» для этой категории сотрудников следующем виде (4 уровня):

- навигатор (85,5 %) и исследователь (73,3 %)

- исполнитель (46,6 %), председатель (48,6%) и реализатор (42,8%)

- генератор идей (21,4 %) и эксперт (24,8 %)

- дипломат (17,7 %).

Выделенная структура ролевых предпочтений обусловливает следующую модель профессионального поведения, характерную для технических специалистов:

- поставленная задача творчески осмысляется с целью расширить возможности достижения и применения предполагаемого результата,

- на следующем этапе происходит распределение подзадач по участникам команды, усилия направляются на организацию собственной деятельности и координацию совместной деятельности участников команды, направленной на реализацию решения задачи;

- важно отметить, что на следующих этапах процесс осуществления задачи не проходит без критики, ориентированной на улучшение (совершенствование) как самой деятельности, так и ожидаемого результата;

- «на выходе» при необходимости производится окончательное обсуждение или согласование расхождений в позициях ключевых участников процесса, но оно в большей мере направлено на «обеспечение безопасности» - снижение возможной критики результата.

Характерная для аналитиков «ролевая ось» имеет четкую интервальную структуру и так же имеет 4 уровня:

- исполнитель (64,1 %)

- председатель (45,0 %)

- исследователь (34,0 %) и реализатор (41,0 %)

- навигатор, эксперт, дипломат (все роли – от 15,1% до 30,1%)

(не представлена (отсутствует) роль генератора идей).

Такая структура ролевых предпочтений характеризует сугубо исполнительскую модель профессионального поведения этой категории сотрудников:

- ведущая роль исполнителя (64,1%) сдвигает акцент в командной работе на реализацию поставленной задачи;

- второй по выраженности и значимости является поддерживающая роль председателя (45,0%), обеспечивающая согласованность предпринимаемых усилий с деятельностью других членов команды;

- выраженность ролей на третьем уровне позволяет осуществить доводу задания, при этом со стремлением выполнить ее наилучшим образом;

- подобная структура профессионально-ролевого поведения ограничена недостаточной проявленностью ролей эксперта, оформителя решения и

дипломата, а также отсутствием роли генератора идей, что выражается в низкой степени самостоятельности и повышенной замкнутости исполнителей.

Для третьей категории сотрудников компании «Х», финансистов, характерна самая роленезаполненная структура — у них непроявленными оказалась половина ролей (председатель, навигатор, эксперт и дипломат — 0%).

На «ролевая оси» всего 2 уровня:

- исследователь и исполнитель (обе роли — по 62,3 %)

- генератор идей и реализатор (обе роли — по 33,3%).

На основании такого распределения ролевых предпочтений можно определить профессиональное поведение этой группы сотрудников как отличающееся ориентированностью сотрудников на себя, свои идеи и представления о результате деятельности, автономностью, самоорганизацией и независимостью. При этом такая структура ролевых предпочтений не способствует командному взаимодействию, отдаляет эту категорию сотрудников от других участников деятельности, что пагубно сказывается на эффектах взаимодополняемости и взаимозаменяемости.

Структура ролевой принадлежности категории сотрудников-руководителей характеризуется наличием 4 уровней при неполной ролезаполняемости:

- исследователь и исполнитель (обе роли — по 57,2%)

- председатель (47,2%)

- реализатор (23,3%)

- навигатор и дипломат (обе роли — по 17,5%)

- не представлены (отсутствуют) роли генератора идей и эксперта.

Такая ролевая структура обусловливает модель профессионального поведения, основанную на практически ориентированной инновационности:

- преобладание ориентации на принятие взвешенных (выверенных) решений и постановку реалистичных задач;

- прогнозирование возможностей расширенного поиска, привлечения и использования ресурсов для их реализации;

- привлечение и координация взаимодействия других участников процесса (деятельности);

- стремление довести дело до завершения, придать результату окончательность.

Своеобразная структура ролевых предпочтений обусловливает следующие ограничения этой модели поведения:

- недостаточную коммуникацию, не обеспечивающую доведение до участников совместной деятельности информации, необходимой и достаточной для правильного понимания ими задачи и адекватных действий для ее решения;

- определенную приверженность ранее наработанным и успешным стереотипам, которая «поддерживается» слабо выраженной экспертизой (некритичностью) принимаемых решений и путей их реализации.

Таким образом, для сотрудников компании «Y» характерна многоуровневая структура ролевых предпочтений, содержательно различающаяся для разных категорий сотрудников и обусловливающая разные модели профессионального поведения, имеющие свои преимущества и ограничения. Благодаря общей для всех категорий сотрудников компании приоритетной ориентации на роли исполнителя и исследователя совместная деятельность в команде всегда проходит через этап совместного согласования.

Таблица 2.3.3. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "Y" (в %)

Командные роли	**Профессиональные роли специалистов**	
	Менеджеры	**Технические специалисты**
Исполнитель	26,3	39,0
Председатель	40,5	26,1
Навигатор	19,2	16,1
Генератор идей	17,3	-
Исследователь	50,9	60,1
Эксперт	30,3	22,3
Дипломат	19,2	26,2
Реализатор	33,4	25,1

Рис. 2.3.5. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «Y»

Из таблицы 2.3.3. и рисунка 2.3.5. видно, что обеим категориям сотрудников — техническим специалистам и менеджерам присущи сходные структурные модели ролевой принадлежности. По сути можно выделить единую модель ролевого поведения, которая при этом имеет определенное своеобразие в реализации каждой из категорий сотрудников.

Так, профессионально-ролевая структура технических специалистов отмечена ярко выраженной «ролевой осью» в организации и исполнении профессиональной деятельности, в которой ведущей ролью является роль исследователя, а остальные роли образуют своеобразный «фундамент», благодаря которому другие члены команды имеет возможность осуществлять межролевое взаимодействие.

В соответствии с количественной выраженностью ролевых предпочтений модель профессионального поведения этой категории сотрудников может быть описана следующим образом:

- на первом плане находятся инновационность и поисковая активность, самостоятельность, самоорганизация и самоконтроль (таким образом деятельность задается, контролируется и оценивается сотрудниками самостоятельно);

- далее следует способность довести свою деятельность до определенного результата или продукта и встроить его в общую схему (систему) деятельности подразделения или команды или конечный продукт;

- и только в случае необходимости (возникновении внешней потребности) — информировать других сотрудников о ходе и результатах своей деятельности.

«Ролевая ось», характерная для менеджеров, содержательно повторяет предыдущую, но выражена более упорядоченно — последовательность проявления ролей имеет интервальный характер, что можно трактовать как более выраженную ориентацию на координацию своей позиции и деятельности с другими участниками команды.

Вместе с тем следует отметить, что для этой категории сотрудников, как и для предыдущей, характерна инновационная направленность (хотя и выраженная менее акцентировано) и ограниченность ролей дипломата и оформителя решения.

Таким образом, для сотрудников компании «Y» характерна структура ролевых предпочтений, ориентированная на индивидуальную активность, самоорганизованность и самоконтроль с общей ориентацией на «рамочные» требования к координации деятельности и результатов. Поскольку обе категории сотрудников фактически работают как члены одной команды, наличие общей (сходной) структуры ролевого поведения обеспечивает при необходимости координацию усилий, необходимых для достижения общего (командного) результата, при этом также обеспечивая непротиворечивость, согласованность в их ожидаемом и реальном поведении, сохраняя при этом мотивацию деловой конкуренции и индивидуализма.

Также отметим следующие особенности командного взаимодействия в компании. Важным фактором, влияющим на эффективность командной работы в условиях кризиса, является «ощущение стабильности», которое дает членам команды их работа. Выяснилось, что чем с большей самоотдачей работает сотрудник, чем больше сил он отдает компании, тем выше он сам оценивает уровень эффективности работы его команды. Высокий уровень «ощущения стабильности» всех сотрудников свидетельствует о том, что они расценивают свою компанию как стабильную. Судить об уровне ощущения стабильности можно по тому, что большинство сотрудников компании описывают ее будущее в терминах растущей, успешной организации. Чем выше сотрудник оценивает эффективность командной работы, тем выше у него оценка по показателям того, насколько работа в этой фирме позволяет чувствовать уверенность в завтрашнем дне, насколько компания может для него служить опорой.

Заключение

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.

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.

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.

Управленческие команды наделяются полномочиями в условиях всеобщей неопределенности, нетипичной рабочей ситуации, растущей скорости изменений внешней среды. Команда преследует выполнение конкретных задач, при этом общекомандные 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 первоначальными целями команды, положенными в ее основу, и контекстом ее существования приведет к прогрессу внутренних деструктивных процессов.

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.

В исследовании 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. Также 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. Важным итогом исследования является расширение понятия «управленческой технологии», предложение описания жизненного цикла управленческих технологии, классификация жизненных циклов на основании стабильности технологии.

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.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что патерналистская модель является одной из существующих моделей командного взаимодействия в организации. Также было подтверждено существование ее варианта – модели свиты. Характерной особенностью ее является то, что руководитель воспринимает себя как растение, а своих сотрудников – как свиту, которая пользуется животворящими соками этого растения. Однако для растения свита является по каким-то причинам необходимой. По-видимому, движущей силой этой модели является возможность активизировать внутренние силы организации как живого организма в противостоянии паразитическому воздействию свиты.

Существуют другие эффективные, альтернативные патерналистской, модели командной работы в условиях кризиса. Такой моделью можно считать модель клубка, в которой функции участников организации перераспределяются в соответствии с их реальными возможностями. Необходимость выполнять «чужие» функции первоначально воспринимается членами команды как несправедливость и паразитизм. Однако в целом, с точки зрения функционирования организации как целостной единицы, речь идет о симбиотических отношениях, так как сумма функций организации выполняется эффективно за счет гибкости переключения функций с тех участников, которые фактически не могут их выполнять, на тех из них, кто с этим справляется. Функционирование в модели клубка достаточно

дискомфортно для участников, воспринимающих необходимость выполнять чужие функции как несправедливость. Однако объективно присутствие участников, чьи функции по необходимости должны распределять между собой остальные участники, служит объединению команды и эффективному перераспределению функций внутри нее.

Важным фактором в эффективности работы команды является «ощущение стабильности», которое дает членам команды их участие в командной работе. В командах, которые оценивают свою работу как более эффективную, выше и показатели ощущения стабильности.

В условиях кризиса ролевой репертуар команды становится более узким и ригидным в компаниях с низким уровнем «ощущения стабильности» членов команды и более широким и гибким в компаниях, где члены команды имеют высокий уровень «ощущения стабильности». В командах, которые оценивают свою работу как более эффективную, диапазон ролей шире, чем в команде, которая оценивает себя ниже по показателю эффективности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абрамова И. Г. Педагогическая рискология. - СПб., 2003.
2. Абрамова В. Г. Риск в профессии учителя. - СПб., 2004.
3. Абчук В. А. 250 занимательных задач по менеджменту и маркетингу. - М., 1997.
4. Абчук В. А. 300 бизнес-шансов. - СПб., 2002.
5. Абчук В. А Азбука маркетинга. - СПб., 2007.
6. Абчук В. А Курс бизнеса. - СПб., 2007.
7. Абчук В. А. Решение, предвидение, риск. - СПб., 2006.
8. Абчук В. А. Экономико-математические методы. - СПб., 2004.
9. Абчук В. А Основы предпринимательства - М., 2005.
10. Агеев. В.С. Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 2002.
11. Алекперов В.Ю. Стратегические направления системной реорганизации управления нефтяной компании. На примере ОАО «ЛУКОЙЛ». Издательство института микроэкономики, 2007.
12. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 2006.
13. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 512с.
14. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. - М., 2008.
15. Бандурин В.В. и др. Корпоративное управление в условиях рынка (на примере промышленно-финансовых групп). - М.: Издательство Министерства обороны РФ, 2008.
16. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчесгва. - М., 1986.
17. Берг В. Карьера - суперигра / Пер. с нем. - М., 1996.
18. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента. Издание третье, дополненное. - М.: ЗАО «Эксперт», 2007 - 424с.
19. Бринкман Р., Кершнер Р. Гений общения: Пособие по психологической самозащите / Пер. с англ. - СПб., 1997.

20. Булгаков С.Н. Философия хозяйства// Соч.: В 2 Т. - М., 1993.

21. Бусыгин А.В. Предпринимательсто. - М., 2007.

22. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: РОЭЛ, 1997.

23. Буторин В.И. Брифинг как форма собеседования при подборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №3, с. 46 - 55.

24. Бэгьюли Ф. Управление проектом. - Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2002.

25. Вайнберг Анна. Практические вопросы проектного финансирования. Тезисы конференции «Управление в России: зачем мы нужны миру?». - 2002г.

26. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М., 1996.

27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2008.

28. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 51 - 61.

29. Воронов К. Показатели оценки роста инвестиционного проекта. [http://www.aup.ru/articles/investment/5.htm], 17.08.2006

30. Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Алане, 2005.

31. ВудкокМ, Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М., 1991.

32. Вялова Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. - Справочник кадровика, 2002, №3, с. 49-53.

33. Гальперин В.М и др. Макроэкономика. - СПб., 1997.

34. Гелих О.Я. Военные методы в бизнесе (Философия действия в бизнесе, как в войсковом сражении). - СПб.; М., 2006.

35. Гелих О.Я. Проблема справедливости в бизнесе // Экология социально-антропологических процессов: Материалы научной конференции 16-18 марта 2007 г. - СПб., 2007.

36. Георгиева И.Н. Менеджмент. - М., 1997.

37. Гончаров В.В. В поисках совершенного управления: руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х т. - М.: МНИИПУ, 2008.

38. Гитман Л.Дж., Дшонк М. Д. Основы инвестирования. - М., 1997.

39. Гребенщиков П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Микроэкономика. - СПб., 1997.

40. Гречишкина М.В., Ивахник Д.Е. Выбор оптимального варианта инвестиций (оптимизационный подход) (2003, фрагмент статьи) Финансовый менеджмент. - №3. - 2003.

41. Гришина Н.В. Давайте договоримся: Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. - СПб., 1993.

42. Дип С., Сасмен Л. 2000 советов бизнесмену. М., 2008.

43. Долан Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. - М., 1996.

44. Дубовик М., Дубова Н Стратегическое моделирование проекта. С чего начать? ITeam - технологии корпоративного управления. [http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=6&sid=35&id=335,06.02.2003]

45. Дункан Ч.А. Основополагающие идеи в менеджменте. - М., 1997.

46. Дымникова А.И., Иксанов А.Г. Благотворительный фонд БДТ. Теория и практика успеха. - СПб., 1997.

47. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. - М., 1996.

48. Едвардс Р. Групповое проектное планирование: новое слово в управлении информационно-технологического проекта. [http://www.aup.ru/articles/investment/5.htm], 14.09.2001.

49. Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. - М., 1997.

50. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М., 1997.

51. Иванов В. Малая кровь большого бизнеса // Калейдоскоп. 2007. № 3. Январь.

52. Иванов А., Перевозчиков А., Лапушинская Г. Предварительная экспертиза прямых инвестиций в промышленность России. Проблемы теории и практики.

53. Иванов Г. В., Технология применения метода интервью при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, с. 100 -109.

54. 5 5. Иноземцев В. Л. Теория постиндустриального общества как методологическая парадигма российского обществоведения // Вопросы философии. 1997. №10.

55. Игры - обучение, тренинг, досуг... В 4 кн. / Под ред. В.В. Петрусинского. - М., 2009.

56. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.: Газпром, 2008.

57. Источники финансирования для российских общественных организаций. - М., 2005.

58. Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов. - М., 2009.

59. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: Найм персонала. М.: Экзамен, 2002.

60. Келлер Т. Концепции холдинга: организационные структуры и управление. - Обнинск, ГЦПИК, 2008.

61. Кеннеди Л.Х. Качественный менеджмент. - СПб., 2009.

62. Кеннеди Л.У. Качественный менеджмент в бесприбыльной сфере. - СПб., 2009.

63. Кинг М.Л. Есть у меня мечта: Избр. труды и выступления. - М., 1970.

64. Козлова Н.Н. Социальная философия // Философия / Под ред. В.Д. Губина, Т.Ю. Смирнова, В.П. Филатова. - М., 1996.

65. Комаров Е.И. Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. 1997. Июль-декабрь.

66. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. - Ростов-н/Д., 1997.

67. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. - М.; СПб., 2007.

68. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - СПб., 1997.

69. Кошечкин С.А. Концепция риска инвестиционного проекта. М.: РОЭЛ, 2002.

70. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 12-24.

71. Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, с. 45 - 54.

72. Лазарус Г., Шанахан. Дж. Эффективная команда: американский опыт. М. Эксмо, 2001.

73. Лакейн А. Искусство успевать. - М., 2008.

74. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. - Изд. 2-е, испр. И доп. -М.: ИНФРА-М 2007.

75. Лебедев О.Е. Демократическая школа. - СПб., 1997.

76. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. - Справочник по управлению персоналом, 2001, №9, с. 50 - 54.

77. Левита Р. История управленческой мысли. - М., 2005.

78. Леибден Д.К, Таргот Д. Финансы в малом бизнесе. - М., 1992.

79. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Пер. с англ. - СПб., 1997.

80. Липсиц И.В. Экономика. - М., 1996. Т. 1,2.

81. Липсиц И., Любимов Л., Антонова Л. Раскрывая тайны экономики. - М., 2009..

82. Липский Е.И. Хозяйственно-экономическая деятельность человека // Мир человека. - М.. 2009.

83. Литер Р.Д. Управление маркетингом. - М., 2007.

84. Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса. - СПб. 1992. 68.

85. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2006. - 692с.

86. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

87. Майбурд Е. М. Введение в историю экономической мысли. - М., 1997.

88. Майнцер К. Сложность и самоорганизация. Возникновение новой науки и культуры на рубеже века // Вопросы философии. 1997. № 3.

89. Макконнелл К.Р., Брю С.А. Экономика. - М., 1993. Т. 1,2.

90. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс, принципы, проблемы и политика - М., 1992.

91. Мантайль Ш. Экономика для менеджера. - М., 2008.

92. Маркетинг / Под ред. А. Н. Романова. - М., 2008.

93. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. - М., 1996.

94. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.

95. Мильнер Е.З. Теория организаций: Курс лекций. - М., 2007.

96. Мильор Р.Г. Менеджмент: достижение цели. - СПб., 1992.

97. Мингазов Х. Современные организационно-хозяйственные структуры в промышленности (зарубежный и первый отечественный опыт). - М.: Российский экономический журнал, 1993.

98. Материалы сайта www.bmw.ru и www.bmw.com

99. Материалы сайта www.wst.com

100. Новоженов Ю.В. Объектно-ориентированные технологии разработки сложных систем. - Под ред. Е.Г. Ойхмана. - М.: 1996.

101. Организационные структуры управления производством. Под ред. Мильнера Б.З. - М.: Экономика, 1975.

102. Панфилова А.П. Обучение сотрудничеству - новый подход в управлении персоналом // Новые знания. 2007. N 3.

103. Паркинсон С.Н, Рустомжи М.К Искусство управления / Пер. с англ. - СПб., 1992.

104. Патралов Б.С. Управленческий лабиринт. - СПб., 2008.

105. Пеньевская И.С. Планирование инвестиций: Учебное пособие. Международный педагогический университет. - Магадан: Изд. МПУ, 1997.

106. Песоцкая Е., Рябов В. и Васильев В. Как выбрать программное обеспечение по управлению проектами? М., Прогресс, 2001.

107. Попов Э.В. Бизнес-процесс «Реинжиниринг» и интеллектуальное моделирование компаний. — Статистические и динамические экспертные системы. - учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2008.

108. Попов Э.В. Искусственный интеллект - 95. Состояние и тенденции. Материалы семинара. Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании. -М.: 2005.

109. Подбор сотрудников: Учебное пособие: Пер. с англ. М.: ДеКа, 2009.

110. Пригожин А.Н. Современная социология организаций. - М., 2005.

111. Прутченков А.С. Специализированный тренинг «Предприниматель: Методические разработки социально-психологического тренинга. - М., 1993.

112. Радугин А.А., Радугин К А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2005.

113. Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами: 8 модуль «Модульной программы для менеджеров». М.: ИНФРА-М, 2000.

114. Реале Дж., Антисере Д. Западная философия от истоков до наших дней. - СПб., 1997.

115. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. - М. Алане, 2009.

116. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988.

117. Роберт М. Фалмер. Энциклопедия современного управления - М.: ВИПКэнерго, 2009.

118. Роберт Н. Холт, Сет Б. Барнес. Планирование инвестиций - М.: Дело Лтд, 2009.

119. Робсон М, Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. -224с.

120. Роджерс Л. Маркетинг в малом бизнесе. - М., 1996.

121. Ролз Дж. Теория справедливости. - Новосибирск, 2005.

122. Румянцева З.П. Современный менеджмент. - Российский экономический журнал, №9,2005.

123. Рыжкова Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 30-41.

124. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. - М., 2007.

125. Современное управление. Энциклопедический справочник. В 2-х т. Под ред. Д.Н. Карпухина и Б.З. Мильнера. - М.:Издатцентр, 1997.

126. Тананов В.М. Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 42 - 50.

127. Томсетт М.С. Библия управления проектами. Пер. с англ., 2001.

128. Тренев В. Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭЛ, 2002.

129. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.

130. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. - 428 с.

131. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. - М.: ТАНДЕМ, 2007.

132. Уткин Э. А. Управление фирмой. - М., 1997.

133. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Бизнес-школа «Интеллект-Синтез», 1988.

134. Ципес Г.Л., Товб А.С. Смешать, но не взбалтывать... или Организационные структуры в проектах. Киев, Наука, 2002.

135. Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.

136. Якутии Ю. Корпоративные структуры: варианты типологизации и принципы анализа эффективности. - Российский экономический журнал. №4, 2007.

137. Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines. - Boston.: Pitman, 1985.

138. Belbin P.M. Managment teams. - New York.: Hamemann, 1981.

139. Blake R., Mouton J. Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development. Reading, MA: Addisson Publishing Company, 1969.

140. Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 1992.

141. DIN 69 901. Projektmanagement, Aug. 2002. Danebn hat der Normen ansschuss auch den Begriff der Projektwirtschaft geschaffen.

142. Harris P.P. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.: HRD Press, 2009. - 380 p.

143. H. Lazarus, J. Shanahan American Leadership: Teams and Games. 2005.

144. Jacobson I., Ericson M., Jacobson A. The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology / ACM Press. - Addison - Wesley Publishing, N-Y: 2005.

145. Kalzenbach J.R., Smith O.K. The wisdom of teams: creating the high perfomance organization. - New York: Harper Business, 2009. - 318 p.

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

147. New Patterns of Management, by R. Likert, 1961.

148. Parker G.M. Team players and teamwork. - San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2008.

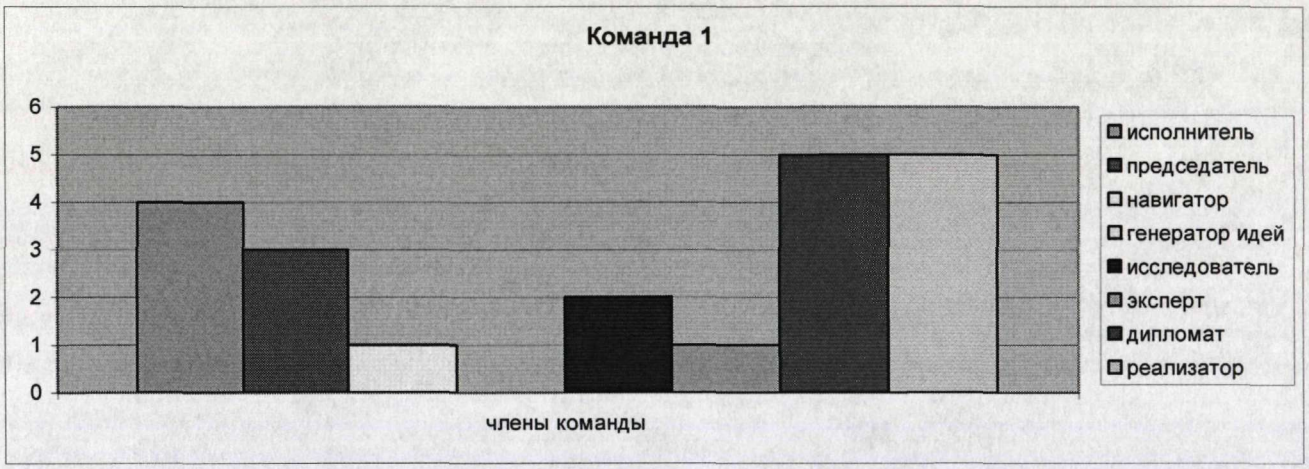
149. Project Management Body of Knowledge (PM BOK), Project Management Institute, Drexel Hill, Pennsylvania, 2002.

150. Schwarz R. The skilled facilitator. - Chapel Hill, NC, 2009. - 320p.

151. Scholter Peter R. The Team Handbook. How to use teams to improve quality Madison, WI, USA: Joiner Associates, 2005. - 324 c.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рис 1. Ролевая структура команд сотрудников компании «Х»



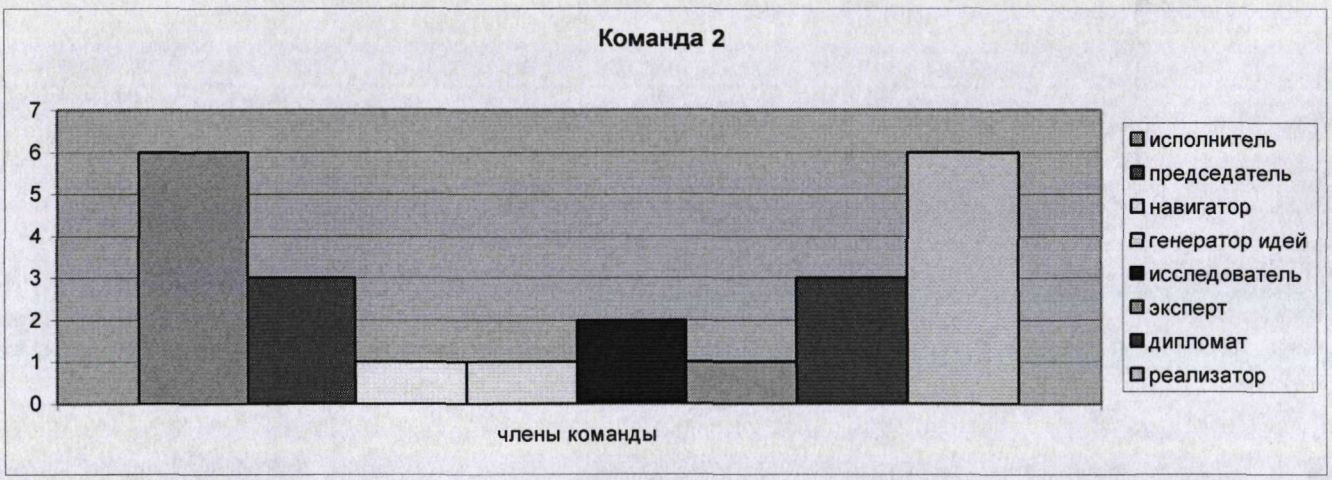
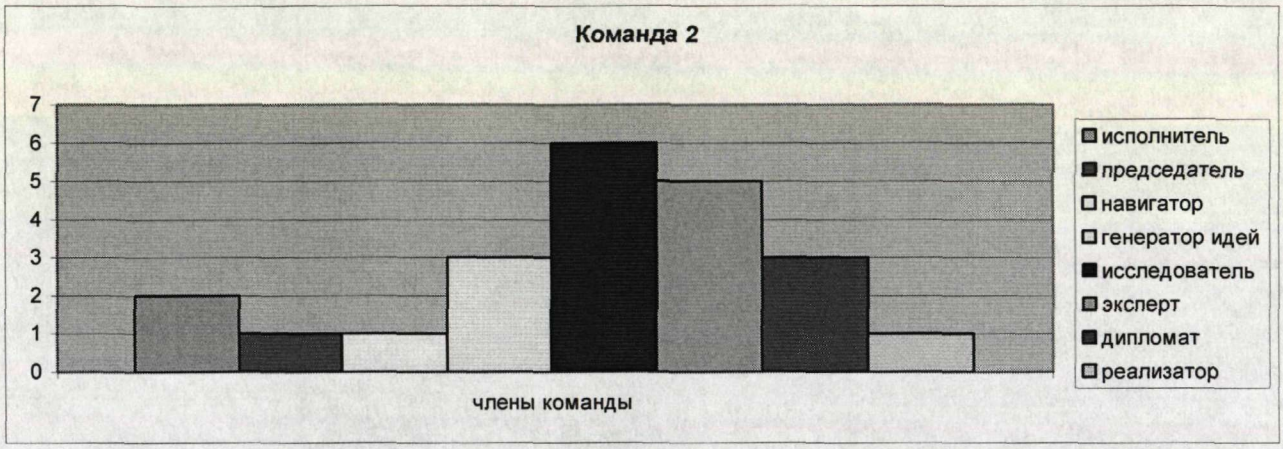


Рис.2. Ролевая структура команд сотрудников компании «Y»


Команда 2
7
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

Команда 3
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

Команда 4
6
5
4
3
2
1
0
члены команды
исполнитель
председатель
навигатор
генератор идей
исследователь
эксперт
дипломат
реализатор

Табл. 1. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний "X", "Y" (%)

Командные роли	Компания "X"		Компания "Y"	
	М	Ж	М	Ж
Исполнитель	40,1	42,9	25,8	52,5
Председатель	45,1	34,7	23,8	45,5
Навигатор	8,0	14,1	12,5	-
Генератор идей	-	15,8	17,2	-
Исследователь	33,9	37,5	51,1	55,3
Эксперт	8,1	14,3	24,8	33,1
Дипломат	23,6	-	15,8	44,1
Реализатор	-	55,9	34,2	49,0

Рис. 3. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компаний «X», «Y»

Таблица 2. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "X" (в %)

Командные роли	Профессиональные роли специалистов	
	Менеджеры	Технические специалисты
Исполнитель	26,3	39,0
Председатель	40,5	26,1
Навигатор	19,2	16,1
Генератор идей	17,3	-
Исследователь	50,9	60,1
Эксперт	30,3	22,3
Дипломат	19,2	26,2
Реализатор	33,4	25,1

Рис. 4. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «X»

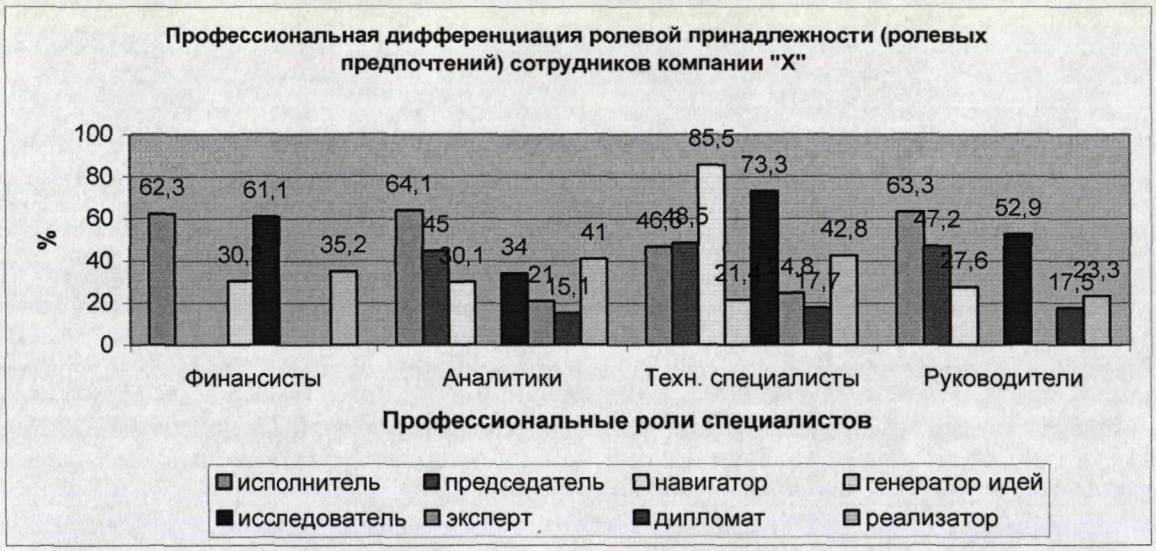


Таблица 3. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "Y" (%)

Командные роли	**Профессиональные роли специалистов**			
	Финансисты	Аналитики	Технические специалисты	Руководители
Исполнитель	62,1	64,1	46,6	52,9
Председатель	-	45,0	48,6	47,2
Навигатор	-	30,1	85,5	17,5
Генератор идей	33,3	-	21,4	-
Исследователь	62,1	34,0	73,3	52,9
Эксперт	-	21,0	24,8	-
Дипломат	-	15,1	17,7	17,5
Реализатор	33,3	41,0	42,8	23,3

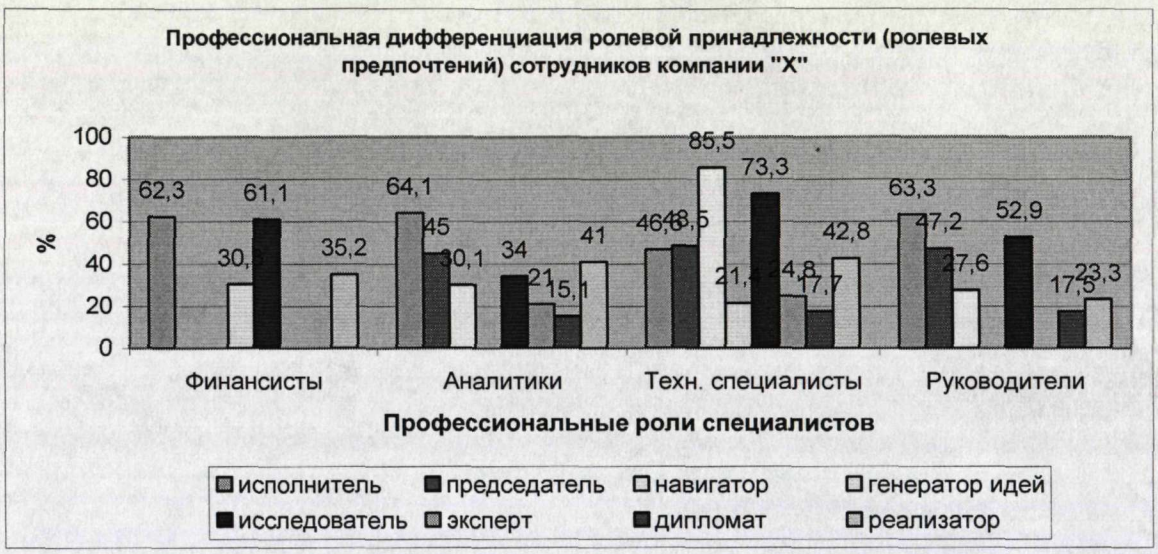



Рис. 5. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «Y»