

Управленческие команды: характерные особенности, показатели и критерии оценки эффективности деятельности



Долгов М.В.
Старший преподаватель факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, управляющий
партнер «Центра командных
компетенций», г. Москва


e-mail: mdolgov.official@gmail.com

Аннотация

В статье раскрывается актуальность развития современных систем управления в различных сферах деятельности. Опираясь на «Модель формирования и развития команды 5F» автор описывает характерные особенности управленческих команд и формулирует рабочую версию перечня показателей и критериев оценки эффективности их деятельности.

Ключевые слова

• командный менеджмент • команда • управленческая команда • показатели и критерии эффективности управленческой команды модель 5F •



Организации, добивающиеся высоких результатов, отличаются главным образом тем, что имеют более эффективное коллективное руководство. Это наглядно описано в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому» [8]. Автор на примере организаций, которые на протяжении десятилетий демонстрировали эффективность своей деятельности, в сравнении с теми, кто смог добиться лишь краткосрочных побед, показал, что долгосрочный успех обеспечивали именно управленческие команды. Этот принцип он назвал «сначала кто, потом что». Другими словами, первична управленческая команда, которая создает стратегию и берет ответственность за ее реализацию, а не сформированная стратегия, под которую мы потом подбираем состав группы управленцев.

Это выводит на первый план весь перечень вопросов и практических задач, связанных не только с подбором, оценкой, развитием компетенций управленцев, возглавляющих организации в разных сферах деятельности, но и проблему формирования их окружения в организации и, прежде всего, управленческой команды – новой общности в персонале управления, особой формы самоорганизации профессионалов в любых сферах деятельности, способной эффективно решать организационно-управленческие задачи [10].

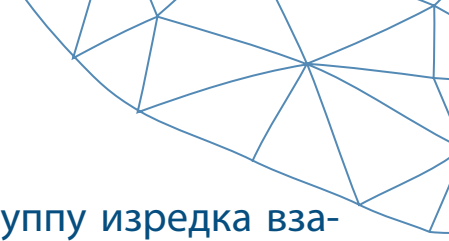
Управленческие команды, обладающие неаддитивным совокупным профессионально-управленческим потенциалом, выступают особым фактором повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Именно командная форма работы является наиболее эффективной при решении новых нестандартных управленческих задач, позволяет объединить формальные и неформальные рычаги управленческих воздействий в процессе организационного функционирования [10].

Первые отечественные исследования, посвященные проблеме теории и практики формирования эффективных «управленческих команд», появились лишь ко второй половине 90-х годов. На общем фоне интереса к теме «управленческих команд» в России, на наш взгляд, особенно выделяются работы Ю.В. Синягина [11; 12; 13; 14; 15], Т.Ю. Базарова [1; 2], А.Д. Чанько [15], Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой [8].

С позиций нашего подхода отметим малочисленность и фрагментарность исследований, отражающих специфику деятельности «управленческих команд», которые бы опирались на объективные показатели их эффективности. Определение этих показателей само по себе весьма затруднено, поскольку ряд объективных критериев, принятых для оценки «управленческих команд» в западном подходе, в условиях России крайне сложно использовать ввиду «непрозрачности» системы финансовой оценки деятельности бизнеса, высокой турбулентности среды, а также действий внешних глобальных трендов. Например, мы не можем использовать показатели финансовой эффективности в большинстве отраслей, привязанных к общему показателю «стоимость нефти» и влияющего на все состояние экономики России. Также мы не можем использовать показатель «инвестиционной привлекательности», поскольку он сильно зависит от региональной политики, осуществляемой регулятором, а также от внешней политики санкций, снижающей инвестиционную привлекательность большинства предприятий России в принципе. С определением показателей оценки эффективности потенциальных «управленческих команд» в системах государственного и муниципального управления еще сложнее. Многие определяются политической ситуацией и высоким уровнем ротации первых лиц высшего управления.

Состояние рассматриваемой проблемы позволяет говорить о ее сложности и необходимости использования для ее решения системного, комплексного подхода, основанного на разумном сочетании современных методов и процедур отбора и комплектования команды, обучающих технологий в области групповой работы, гибких и экономических диагностических программ, направленных на решение специализированных научных и практических задач [10].

Характерно, что практически каждое современное исследование, изучающее влияние деятельности топ-менеджмента на конкурентоспособность компании, содержит в своем названии и тексте понятие «управленческая команда» [15]. При этом чаще всего авторы игнорируют вопрос о том, насколько правомерно определение группы топ-менеджеров организации как команды в том смысле, который вкладывают в него практики «командного менеджмента». «Управленческая команда» – это частный случай понятия «команда». А под командой мы понимаем – группу единомышленников, объединенных общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающей стандартами взаимодействия и поведения, превосходящую ожидания своей результативностью [5]. На практике мы



наблюдаем, что управленческие когорты зачастую являют собой лишь рабочую группу изредка взаимодействующих индивидов, объединенную скорее формальными признаками, нежели собственными последовательными, осознанными и хорошо скоординированными усилиями, направленными на достижение одинаково понимаемых, согласованных и разделяемых всеми участниками группы целей [15]. В связи с этим не удивительно, что такие «управленческие команды» являются политизированными доминантными коалициями [15].


Для того, чтобы дать определение понятию «управленческая команда», мы рассматриваем предмет ее деятельности, так называемый «продукт». На наш взгляд, «управленческая команда» прежде всего формирует стратегию организации и берет ответственность за ее реализацию. И именно по отношению к реализации стратегии в текущем периоде мы можем оценивать ее эффективность. В этом случае мы предлагаем следующее рабочее определение: «управленческая команда» – группа единомышленников, объединенная общей целью создания и реализации стратегии организации максимально эффективным образом в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Данное рабочее определение может подойти для использования в описании управленческой деятельности как в бизнесе, так и в сфере государственного и муниципального управления. Также это определение может быть использовано для НКО, движений и партий. В состав «управленческой команды» обязательно входит ее Лидер – первое лицо организации, а также все те, кого он видит полезным для создания и реализации стратегии. Преимущественно это топ-менеджеры организации, возглавляющие различные функции и проекты стратегического статуса. Но сама по себе занимаемая должность не дает автоматического права считать себя членом «управленческой команды». Необходимо действовать так, чтобы вклад в совместный результат был очевиден и понятен. Неформальное отношение к цели подкреплено усилиями и «сверхусилиями», приводящими к запланированному результату в момент преодоления трудностей и препятствий. В состав управленческой команды могут также входить сотрудники организации, не являющиеся топ-менеджерами. Это ключевые специалисты – носители компетенций, а также представители кадрового резерва. Также в состав «управленческой команды» могут входить внешние консультанты и эксперты при условии их личного соответствия требованиям к члену «управленческой команды» изложенным выше. В любом случае численность состава «управленческой команды» должна находиться в границах малой группы, то есть от 2-х до 16-17 участников. В случае его расширения, обычно говорят о «ядре» «управленческой команды» и ее расширенном составе.

Анализируя опыт оценки актуального состояния групп «высшего эшелона» управления различных организаций как «управленческих команд» мы, в рамках «Модели формирования и развития команд 5F», выделили ряд их особенностей [5], среди которых пять основных факторов.

Фактор «Внешняя Среда» – максимальное потенциальное соприкосновение и необходимость быстро реагировать на внешние «вызовы и угрозы», а также использовать возникающие возможности. Очевидно, что управленческие команды по определению являются самоуправляемыми, то есть имеют полный спектр полномочий по определению и целей собственной групповой деятельности и целей всей организации в целом. «Управленческие команды» – отдельный вид команд, в первую очередь, в силу особого их влияния и положения в организациях. Они играют определяющую роль в решении масштабных и комплексных задач стратегического развития организации в условиях, обычно превосходящих условия работы других команд по уровню неопределенности, скорости принятия решений и сложности изменений [15].

Фактор «Внешняя среда». Это собирательный образ того, что окружает группу людей. В данном случае группу «высшего эшелона» управления. Он включает в себя «отраслевой контекст» турбулентного VUCA-мира и «организационно-культурный контекст» [2]. К «организационно-культурному контексту» мы относим все, что определяет корпоративную культуру и общее состояние персонала. Именно в этой особенности «управленческих команд» может быть «заложена» возможность долгосрочного успеха деятельности. Например, Джим Коллинз обозначал одну из характеристик «управленческих команд», обеспечивших долгосрочный успех, способность создавать культуру преемственности. Оценить это в полной мере мы сможем, когда действующая «управленческая команда» будет расформирована, но отслеживать наличие предикатов культуры преемственности мы можем и в оперативном режиме. На наш взгляд, для оценки эффективности «управленческих команд» это очень важно, поскольку, как спра-



ведливо отметил один из гуру менеджмента Питер Друкер: «Культура ест стратегию на завтрак» [16]. У нас может быть великолепная стратегия, но мы не сможем ее реализовать, если наш «культурный» код «застрял» на более низком уровне мышления. Культуру командного результата и повышения эффективности создает команда единомышленников [4]. И мы в этом видим особую роль и задачу именно «управленческих команд».

Фактор «Цель» – как мы говорили, многие из объединений управленцев «высшего эшелона» представляют собой лишь управленческую группу, собравшуюся волей случая и в случайном сочетании, состоящую из топ-менеджеров, которые могут редко встречаться, неактивно сотрудничать друг с другом и почти целиком концентрировать свое внимание на работе возглавляемых ими подразделений организации. На уровне потенциальных «управленческих команд» очень часто и отчетливо возникает мотивационный конфликт между целями деятельности, особенно носящими долгосрочный характер, и личными целями, в большей степени связанными с их функциями и проектами, которые, как правило, носят более краткосрочный характер. Этот конфликт «подогревается» самолюбием и амбициозностью самих управленцев «высшего эшелона».

Фактор «Лидер(ство)» – в управленческих командах, в отличие от команд других видов, могут оказаться равно успешными обе модели неформальной структуры: и модель единоличного лидерства, поддерживаемого лояльными последователями, и модель распределенного лидерства [15]. Большинство западных исследователей отдадут предпочтение модели распределенного лидерства, подчеркивая принципиальную трудность и даже невозможность единоличного управления организацией в условиях возрастающей сложности и неопределенности среды [15]. Мы в наших исследованиях предполагаем, что одной из особенностей «управленческих команд» является обязательная гибкость применения авторитарного единоличного стиля лидерства, единоличного командного стиля и распределенного лидерства. Именно такое сочетание должно, по нашему мнению, отличать особенности фактора «Лидер(ство)» в составе «управленческих команд».

Фактор «Состав» – отмечается необходимость наличия у членов управленческой команды достаточных способностей, опыта и квалификации для решения вопросов стратегического и оперативного управления. Исследователи говорят о том, что способности менеджеров высшего эшелона служат значимым фактором конкурентоспособности и источником динамических возможностей организации [15]. Подчеркивается, что именно высшие управленцы за счет интеграции индивидуальных стилей призваны обеспечивать так называемую «организационную амбидекстрию» [15].

Кроме компетенций в области стратегического и оперативного управления членам потенциальных «управленческих команд» необходимо взвешенное сочетание личностных компетенций как командных игроков и лидеров. Мы это объединяем в компетенцию «командное лидерство». Эта особенность Состава «управленческих команд» позволит им на определенном этапе развития научиться применять стратегический стиль «распределенного лидерства».

Особо в факторе «Состав» управленческой команды мы выделяем конфликт между гомогенностью и гетерогенностью состава. Р.М. Белбин высказал предположение, что «люди с определенными качествами, как правило, тяготеют к определенным занятиям. Поэтому те, кто достигает высокого положения в менеджменте, вероятнее всего, имеют много общего. Эта тенденция развивается по принципу избирательной гомогенности. Вполне естественно, что люди принимают на работу персонал, похожих на себя» [3]. При этом Р.М. Белбин неоднократно подчеркивает: «Неэффективная компания – это компания, управленческая команда в которой состоит из людей одного типа с одним и тем же характерным набором сильных и слабых сторон», «в которой топ-менеджеры не способны преодолеть привычку мыслить на уровне отделов и развить у себя корпоративный взгляд на положение вещей в компании» [3]. Данное противоречие мы можем выделить для любого вида команд, но в «управленческих командах» данное противоречие сбалансировано и является источником синергии, а не взаимоуничтожения. Группы топ-менеджеров, не ставшие «управленческими командами» данное противоречие разрешать так и не научились.

Также к отличительным особенностям состава «управленческих команд» мы отнесем отсутствие интеллектуальных и образовательных дефицитов, развитый коммуникативный и волевой потенциал. Это необходимо для обеспечения развития компетенции «командное лидерство» и развития в целом в со-

ответствии с новыми вызовами внешней среды.

Фактор «Взаимодействие» – проблемы взаимодействия, характерные для «управленческих команд», во многом являются следствием того, что, с одной стороны, они более прочих ориентированы на работу в условиях неопределенности, призваны проявлять и проактивность, и высокую согласованность действий, а, с другой, топ-менеджеры подвластны традиционным предписаниям организационной иерархии и стереотипам управленческих схем. Своеобразие «управленческих команд» предопределено тем, что они являются «уникальным объединением высокооплачиваемых, высокостатусных директоров и ясно обозначенного лидера — генерального директора», как правило имеющего «единоличную ответственность перед своей организацией и множеством стейкхолдеров» [15].

Очевидно, что при этом политическая конкуренция и борьба за влияние могут серьезно тормозить групповое развитие, например, в связи с сопутствующей устойчивой фиксацией не только формальных, но и неформальных ролей и статусов участников. В этом случае переход к распределенному лидерству может оказаться невозможным, а политическая борьба скорее приведет к изменению состава команды [15]. Особенностью «управленческих команд» мы считаем именно преодоление во взаимодействии участников приоритета личных функциональных целей и «добровольное» подчинение личных мотивов и амбиций общей цели «управленческой команды».

Таким образом, говоря об «управленческих командах» в различных сферах деятельности, мы отмечаем следующие характерные особенности [6]:

- все члены управленческой команды участвуют в формировании стратегии;
- все члены управленческой команды берут на себя ответственность за реализацию стратегии (при этом не формально, а рассматривая задачу реализации стратегии как дело своей жизни в данный период времени);
- это высокоэффективная профессиональная команда, формирующая культуру работы на общий результат во всей возглавляемой ей структуре, начиная с себя.

Дополнительными важными признаками управленческих команд мы считаем:

- гибкость стиля управления, использование «распределенного командного лидерства» с высокой инициативой и ответственностью каждого ее члена;
- формирование в культуре «управленческой команды» среды «соратников», а не только «последователей», уход от принципа «один гений и 1000 помощников» [9];
- обеспечение в культуре всей организации среды преемственности.

Эти характерные особенности «управленческих команд» мы считаем очень важными для того, чтобы отличать «управленческие команды» от групп управленцев «высшего эшелона».

Для того, чтобы применить знание о характерных особенностях «управленческих команд» на практике, мы считаем необходимым сформулировать перечень показателей и критериев оценки их эффективности. Анализируя сложившуюся практику, мы обратили внимание, что часто используется знак равенства между эффективностью управленческой команды и эффективностью деятельности возглавляемой структуры. Для этого применяются основные показатели деятельности, которые «заказчики» определяют для себя как наиболее значимые. В бизнесе – это прибыль. Прибыль растет, значит работает эффективная команда. В системе госуправления – это поручения, национальные проекты, основные показатели благополучия населения. Если данные показатели соответствуют ожидаемым, то однозначный вывод – действует эффективная управленческая команда. Мы уверены, что подобная связь существует, но она очень нелинейна и поэтому часто не совсем корректна. Изменения в отрасли, действия иных политических сил, различные природные катаклизмы и прочие влияния внешней среды могут, с одной стороны, помочь получить необходимые показатели деятельности без осязаемой роли группы управленцев «высшего эшелона», с другой стороны, свести все ранее затраченные усилия к нулю.

Тем не менее любая команда создается для получения результата, успеха, победы. Что считать в каждом конкретном случае результатом, успехом и победой отражается каждой конкретной «управленческой командой» в образе общей цели. Именно результативность по отношению к общей цели периода «управленческой команды» мы предлагаем рассматривать в качестве одного из основных показателей ее эффективности. Если общая цель «управленческой команды» достигнута без дополнительных финансовых и временных затрат, а также прочих незапланированных ресурсов – мы можем говорить об

оценке ее эффективности.

Для проверки своих гипотез по формированию показателей и критериев оценки эффективности групп управленцев, претендующих на звание «управленческая команда» в период с 2014 по 2020 год мы проводим регулярные интервью первых лиц и топ-менеджеров различных сфер деятельности. За указанный период на вопросы о показателях и критериях оценки эффективности управленческих команд ответило более 300 управленцев, из них:

- 25% – представители среднего российского бизнеса (дистрибуция, производство, логистика, клининг, ритейл, включая направление HoReCa);
- 23% – представители госкорпораций («Газпром-нефть», «Газпром», предприятия контуров «РосАтом», «РосТех», «РосКосмос», «ОСК», «РЖД», «Ростелеком») и крупных металлургических предприятий («Северсталь», «Объединенная Металлургическая Корпорация», «Норникель» на площадке в Норильске);
- 15% – представители транснациональных корпораций, работающих на территории России, Украины, Белоруси и Казахстана в областях производства и продажи продуктов питания и автодиллинга, а также продажи и обслуживания строительной, дорожной и горнодобывающей техники;
- 10% – руководители из сферы высшего образования (Филиалы РАНХиГС, ВШЭ-Нижний Новгород и Екатеринбург, УрФу, СПбГУ);
- 10% – представители НКО и благотворительных фондов;
- 17% – представители системы государственного и муниципального управления (правительство Нижегородской области, администрация г. Иваново, правительство Челябинской области, руководители Казначейства РФ).

Мы ставили своей задачей формулировку рабочей версии показателей и критериев для оценки эффективности «управленческих команд» независимо от отрасли и сферы деятельности.

В результате анализа полученной информации у нас получилось выделить 3 группы показателей (рис. 1):




Рисунок 1 – Показатели оценки эффективности деятельности управленческих команд

Опишем 3 группы показателей и предлагаемые участникам интервью критерии для оценки эффективности «управленческих команд».

1. Деятельностные показатели, связанные с реализацией разработанной стратегии. Предлагаем 3 критерия, отражающие, на наш взгляд, специфику деятельности управленческой команды:

1.1. Стабильность достижения запланированного результата в соответствии с образом командной цели. Этот показатель можно измерять ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. При этом, данный показатель будет работать, если цель управленческой команды соответствует показателю амбициозности, то есть минимум на 25% превышает существующие аналоги отраслевых стандартов регионального, национального, а еще лучше, мирового уровня. Данный критерий был отмечен у 90% участников интервью.

1.2. Повышение эффективности работы, снижение потерь, рост производительности возглавляемой управленческой командой структуры. Этот показатель можно измерять ежемесячно, ежеквартально,



ежегодно. При этом нам необходимо проводить измерение по принципу план–факт. Например, если ситуация потребовала незапланированных инвестиций, а в нашем VUCA-мире это бывает регулярно, то по отдельному инвестиционному проекту нам и стоит смотреть показатели эффективности. Часто, к сожалению, данное требование не берется в расчет. Данный критерий обозначили 83% интервьюируемых.

1.3. Сила «бренда» возглавляемой структуры, особенно ее репутационной составляющей, с точки зрения целевых пользователей, клиентов, партнеров, общества в целом, а также сила бренда на рынке труда. Отметим 43% интервьюируемых. Более низкие показатели по этому критерию мы связываем с тем, что уровень информированности руководителей в этой области, по нашей оценке, существенно ниже. В транснациональных корпорациях, госкорпорациях и в сфере государственного и муниципального управления высоко влияние отраслевых трендов и политических тенденций.

Безусловно, деятельностные показатели, показатели результативности будут характерны для любой команды. «Управленческие команды» отличаются тем, что оценка результативности и эффективности проводится именно по отношению к цели реализации стратегии, а не самих показателей бизнеса.

2. Показатель культуры преемственности и совместного успеха, возглавляемой «управленческой командой» структуры. Именно развитие по критериям оценки этого показателя обеспечивают долгосрочность успеха показателя деятельности:

2.1. Общее состояние кадрового резерва и отсутствие «полной зависимости» успеха деятельности от состава управленческой команды. Приоритет «внутреннего найма» на все руководящие позиции организации. Отметим 83% участников интервью.

2.2. Высокий уровень вовлеченности персонала (на уровне отраслевых показателей или выше). Отметим 95% интервьюируемых.

2.3. Регулярный рост средней заработной платы персонала, за счет повышения производительности. И тут мы особо отмечаем рост переменной и премиальной частей (при условии роста показателей по деятельностным критериям, рассмотренным в первом пункте). Это принципиальный момент в росте средней заработной платы персонала (без учета топ-менеджеров), особенно за счет переменной части, зависящего от общего результата функциональных команд, отделов и подразделений. Это необходимый рычаг для формирования культуры «общего успеха». Данный критерий отметили 75% участников интервью. В силу понятных причин его практически не отмечали представители государственного и муниципального управления. Чаще они говорили о том, что общее материальное вознаграждение не ниже отраслевого. Другими словами, сотрудники организаций не теряют в своем вознаграждении в связи с неполучением премий и действием взысканий.

Именно этот показатель с перечнем приведенных критериев мы считаем наиболее характерным для оценки эффективности «управленческих команд». Он тесно связан с деятельностным показателем, зависит от него. Но, в свою очередь, является основой для него в долгосрочной перспективе.

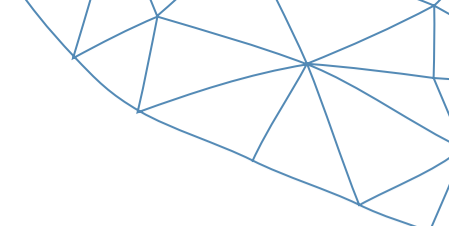
В то же время, показатели культуры персонала организации и его общее состояние влияет на третий показатель, зависит от него. Это – операционная эффективность взаимодействия «управленческой команды».

3. Операционный показатель эффективности взаимодействия управленческой команды. Так называемые «внутренние» критерии «управленческой команды», по которым также имеет смысл получать объективные значения и проводить мониторинг:

3.1. Скорость реакции на появившуюся во внешней среде угрозу или возможность. Это важный показатель работы «управленческой команды», поскольку, как мы говорили выше, основным «продуктом» управленческой команды мы считаем «своевременное принятие системных управленческих решений и воплощение их в результат в соответствии с запланированным».

Мы считаем это интегративным критерием, который включает в себя:

- скорость обнаружения сигнала о возможности или угрозе;
- скорость принятия решения;
- уровень системности принятого решения (качественный показатель, который тем не менее поддает-



ся в какой-то степени внешней оценке);

- скорость реализации решения в рамках всей возглавляемой структуры и оценка полученного результата.

Данный критерий отметили, в той или иной степени, 95% интервьюируемых.

3.2. Эффективность кросс-функционального взаимодействия членов управленческой команды. Это также интегративный критерий, который включает в себя:

- снижение потерь времени и повышение эффективности в регулярных процедурах взаимодействия;
- эффективность решения конфликтных ситуаций – противоречия разрешаются быстро, участники поддерживают реализацию принятого решения, готовность к совместной работе в результате разрешения повышается;
- стабильность качества взаимодействия в меняющихся условиях (болезнь, карантин, разница в часовых поясах, отпуск, форс-мажорные обстоятельства и т.д.).

Данный показатель и перечисленные критерии отметили 100% интервьюированных.

3.3. Удовлетворенность взаимодействием самих членов управленческой команды. В данном критерии мы выделяем следующие составляющие:


- рост удовлетворенности взаимодействием членов «управленческой команды» при наличии регулярных синергетических эффектов, когда получаемый результат в разы превышает потенциал отдельно каждого члена команды;
- сбалансированность «вклада» в общий результат всех членов «управленческой команды».

3.4. Гибкость применяемого стиля Лидерства в команде и стиля ситуационного управления. Мы считаем, что этот показатель имеет дополнительное значение, но также важен, поскольку он существенно влияет на все операционные показатели эффективности взаимодействия членов управленческой команды. В этом критерии мы по результатам интервью предлагаем учитывать следующие составляющие:

- для решения стратегических задач в команде используется распределенное лидерство (до 80% задач стратегического статуса). Лидирование в стратегических задачах передается от основного лидера команды наиболее компетентным и подготовленным членам команды;
- проблемные задачи решаются командой в единоличном командном стиле. Лидеры задач организуют проблемные совещания и используют ролевое распределение;
- в форс-мажорных ситуациях команда применяет единоличный авторитарный стиль лидерства. Лидер команды принимает самостоятельное решение и получает полную поддержку команды, включая право на ошибку;
- на этапах анализа и генерации идей в культуре команды демократический/вовлекающий стиль управления, когда высказываются любые мнения, в том числе «особые», не совпадающие с мнением лидера и большинства;
- на этапах выполнения задачи в команде применяется авторитарный стиль управления. Принятое решение реализуется в соответствии с планом всеми членами «управленческой команды». Линия контроля времени, качества и поведения осуществляется в поддержку лидера. Санкции к членам команды, в случае не выполнения задачи, принимаются как обратная связь. Варианты саботажа исключены.

Данный критерий в той или иной степени назвали 45% интервьюированных. Более низкую оценку в данном случае мы объясняем не очень высоким уровнем компетентности в вопросах организации «лидерства в команде», «ситуационного стиля управления командой» и неоднозначностью понимания сути компетенции «командное лидерство».

Операционные показатели эффективности взаимодействия «управленческой команды» мы можем считать универсальными для всех видов самоуправляемых команд, работающих в условиях высокой неопределенности: национальных торговых команд, проектных команд, кросс-функциональных команд. Но именно связь этого показателя с деятельностным показателем и показателем общего состояния персонала и культуры отражают, по нашему мнению, специфику оценки эффективности деятельности «управленческих команд». Это актуально для всех видов управленческой деятельности в современном обществе. Именно операционная эффективность взаимодействия «управленческой команды» является примером, влияющим на развитие культуры всей организации. Культура командного результата, в свою очередь, обеспечивает достижение целей реализации стратегии.



Предложенный подход к вопросам повышения эффективности деятельности управленческих команд мы рассматриваем как соответствующий самой сути слово «команда». На данный момент для нас актуально обоснование инструментов и процедур измерения и оценки эффективности управленческих команд, а также проектных и функциональных команд. Данная работа проводится в рамках деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при активном участии экспертов Центра командных компетенций.

Список использованной литературы:

1. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05: Москва, 1999. – 669 с.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование. Москва: ИПК госслужбы, 2009. – 51 с.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Лондон: Кивитс, 2007. – 240 с.
4. Долгов М.В. Командный менеджмент как стиль управления 21 века // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1(5).
5. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2019. – 192с.
6. Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – Т. 5. – № 4. – С. 365.
7. Долгов М.В. Энергия команды вашего бизнеса // Управление развитием персонала. — 2014.
8. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. Учебное пособие. Москва: Изд-во «Аспект Пресс», 2008. – 320 с.
9. Коллинз Д. От хорошего к великому. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 304 с.
10. Мишуровский Л.Э. Индивидуальный стиль руководителя в формировании управленческой команды: Дис. ... кан-та психол. Наук: 19.00.13: Москва, 2001. – 225 с.
11. Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13: Москва, 1997. – 464 с.
12. Синягин Ю.В. Команда управленческая, Радикал командный. Акмеологический словарь / Под общ. Ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 161 с.
13. Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования. – Живая психология. – 2019. – №1.
14. Синягин Ю.В., Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 131 с.
15. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
16. URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak

Management teams: characteristics, indicators and criteria for performance evaluation

Dolgov M.V.

Senior lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPA, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

Abstract

The article considers the concept of «management team». The author gives a brief overview of the main works and reveals the relevance of the topic for the further development of modern management systems in various fields of activity. Based on the «5F model of team formation and development» the author describes the characteristic features of management teams. At the same time, the author formulates a working version of the list of indicators and criteria for assessing the effectiveness of their activities.

Key words

• team management • team • management team • performance indicators and criteria of the management team • 5F model •

References

1. Bazarov T.Yu. Socio-psychological methods and technologies of personnel management of the organization Dis. ... Dr. Psychol. Sciences: 19.00.05: Moscow, 1999. – 669 p.
2. Bazarov T.Yu., Rybkin I.V., Pyrkova T.S. Management teams and their formation. Moscow: IPC civil service 2009. – 51 p.
3. Belbin R.M. Management teams: how to explain their success or failure. London: Kiwits, 2007. C 240 p.
4. Dolgov M.V. Team management as a management style of the 21st century // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – No 1(5).
5. Dolgov M.V. Model «5F» – Team geometry creating energy. A short guide to action for leaders. Moscow, 2019.
6. Dolgov M.V. Features of management teams in the state civil service, Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and Municipal Administration. – 2018. – Vol. 5. – No 4. – P. 365.
7. Dolgov M.V. The energy of your business team // Personnel Development Management. – 2014.
8. Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. Team building technologies, study guide, Moscow: «Aspect Press» publishing house, 2008. – 320 p.
9. Collins J. Good to great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2002. – 304 p.
10. Mishurovsky, L.E. Individual'ny stil' rukovoditelya v formirovaniy upravlenchenskoy komandi: Dis. ... kanta psikholog.nauk: 19.00.13: Moskva, 2001. – 225 p.
11. Sinyagin Yu.V. Psychological foundations of the formation of a managerial team leader: Dis. ... Dr. Psychol. Sciences: 19.00.13: Moscow, 1997. – 464 p.

12. Sinyagin Yu.V. The management team, the radical team. Acmeological Dictionary / Under the general. Ed. A.A. Derkach. – M.: Publishing House of the RAGS, 2004. – 161 p.
13. Sinyagin Yu.V. Features of the ideas of managers about an effective management team and how to form it. – Living Psychology. – 2019. – No 1.
14. Sinyagin Yu.V., Bezrukova E.Yu., Bukhtiyarova I.V. Psychological technologies in the formation of a management team: educational-methodical manual. – M.: Publishing House of the RAGS, 2003. – 131 p.
15. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations. – SPb.: «Hihger School of Management” publ.house, 2011. – 408 p.
16. URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak

