

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

М. О. Латуха

ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД И ЕГО ОСОБЕННОСТИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена рассмотрению основных подходов к организации и проведению программ обучения для топ-менеджеров в российских компаниях. Особое внимание уделено описанию результатов проведенного пилотного исследования. Автор акцентирует внимание на том, что сегодня многие компании недооценивают возможности обучения и развития управленческой команды как одного из главных источников конкурентоспособности, а существующие подходы ограничивают возможности развития командного взаимодействия. В статье формулируются основные задачи для специалистов в области управления человеческими ресурсами при организации программ обучения топ-менеджеров.

Ключевые слова: обучение и развитие топ-менеджеров, управленческая команда, компетенции, программы.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросы, связанные с обучением персонала на разных организационных уровнях, широко обсуждаются как в научной среде, так и среди менеджеров и специалистов по управлению человеческими ресурсами. Это связано в первую очередь с уже сформировавшимся пониманием роли и значимости человека в процессе достижения организационных целей. В современных условиях руководители компаний вряд ли сомневаются в том, что обучение и развитие сотрудников совершенно необходимы и являются важными элементами системы управления человеческими ресурсами. Результаты исследования рынка образовательных программ в России, проведенного в марте 2004 г. компанией Begin Group [Григорьева, 2005], показали, что если в предыдущие годы многие фирмы подходили к вопросу обучения бессистемно, зачастую руководствуясь сиюминутными потребно-

стями организации, то сейчас все больше предприятий включают систему обучения персонала в свою кадровую и управленческую политику.

Актуальность изучения методов и форм организации обучения управленческих команд обуславливается рядом причин. С одной стороны, быстро меняющаяся внешняя среда заставляет компании искать источники конкурентоспособности не только во внешней среде (финансовые ресурсы, технологические процессы, новые рынки и т. д.), но и внутри самой организации. Такими источниками могут быть компетенции сотрудников компании разных управленческих уровней, в частности менеджеров среднего и высшего звена, — предприимчивость, инновационность, способность к конфигурации внутренних активов, принятию управленческих решений. Все это является основным объектом анализа в рамках концепции динамических способностей фирмы [Teese, 1998; Zott, 2003], столь популярной в последние годы, и переводит вопросы, связанные с эффективностью работы организации, на индивидуально-личностный уровень. Такой уровень в первую очередь затрагивает компетенции, свойственные руководителям высшего и среднего звена. Управленческие практики показывают, что большинство стратегических решений принимается коллективно, советами директоров или просто некоторой группой людей, которые занимают высокие должностные позиции в организации. Принято считать, что управленческая команда — это команда топ-менеджеров, т. е. определенная группа людей, ответственная за формулировку и успешную реализацию задач стратегического развития компании.

С другой стороны, анализ практик многих организаций показывает, что в данный процесс могут быть вовлечены не только топ-менеджеры, но и руководители подразделений, т. е. средний уровень управления. Указанное противоречие детально не анализируется современными исследователями и рассматривается только в части дискуссии, посвященной определению команды в целом и методам ее создания. В данной работе подразумевается, что определение управленческой команды предполагает обозначение конкретной группы, функционирующей на высшем уровне организационной иерархии вне зависимости от принадлежности к той или иной должности. Такая команда является ответственной за принятие решения, поведение и в результате за конкурентоспособность всей организации, что и определяет необходимость поиска способов эффективного командного взаимодействия, а также нивелирования факторов, препятствующих «слаженной» работе всех членов управленческой команды [Gratton, Erickson, 2007].

Командное взаимодействие в первую очередь предполагает обмен знаниями между ее членами, распределение полномочий и ответственности, совместное управление ресурсами и т. д. Успех и эффективность деятельности управленческой команды напрямую зависят от способности участ-

ников эффективно взаимодействовать [Gratton, Erickson, 2007]. Одной из технологий, которая позволяет решить такую задачу, является система корпоративного обучения.

Однако парадокс заключается в том, что топ-менеджеры, обычно иницилируя или поддерживая систему корпоративного обучения, зачастую не всегда являются целевой группой таких программ. В тех случаях, когда руководители компании принимают участие в обучении, выбор программы, оценка ее содержания и полезности, как правило, зависят от индивидуальных предпочтений и видения конкретного топ-менеджера. Такой подход в большей степени направлен на индивидуальное, а не на коллективное развитие способностей и умений членов управленческих команд, что может повлиять на возможность команды достигать поставленных целей и реализовывать необходимые задачи.

Данная работа посвящена выявлению основных подходов к обучению участников управленческих команд, анализу особенностей их обучения в российских компаниях, а также определению приоритетных задач для специалистов в области управления человеческими ресурсами при организации системы обучения для менеджеров среднего звена и топ-менеджеров.

ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

Следует отметить, что при определении подходов к обучению участников управленческих команд мы исходим из того, что лежит в их основе, — из главной идеи или концепции. При этом рассмотрение основных положений в рамках того или иного подхода представлено двояко: с одной стороны, важно проанализировать содержание, с другой — организацию процесса обучения. Одной из важных задач является определение ограничений и преимуществ практического использования представленных подходов.

Подход 1. Компетентностный. *Сущность подхода.* Компетентностный подход к обучению управленческих команд основан на положении о том, что для успешного взаимодействия члены команды должны обладать определенными компетенциями. Термин «компетенция» стал активно использоваться в сфере менеджмента после выхода в свет работы Р. Бойятзиса «Компетентный менеджер» (The Competent Manager) [Boyatzis, 1982]. В управленческой практике модель компетенций рассматривается как многоцелевой инструмент работы с персоналом, ориентированный в конечном итоге на достижение принятой бизнес-стратегии. Огромное внимание к компетенциям исходит в первую очередь из того, что современные компании состоят из «стержневых компетенций», которые представляет собой комплекс ресурсов и внутренних способностей фирмы, служащих источником конкурентных преимуществ современных организаций [Prahalad, Hamel, 1990]. Этот термин, безусловно, соотносится с уровнем корпоративной стратегии. МакКлеланд утверждает,

что компетенции — это характеристики, необходимые для успешной управленческой деятельности [McClelland, 1973]. Минцберг [Mintzberg, 1973] подчеркивает, что компетенция всегда связана с деятельностью определенного человека. Таким образом, совокупность компетенций людей, работающих в организации, составляет ядро стержневой компетенции, что подтверждает необходимость анализа компетенций членов управленческой команды.

Ряд работ посвящен изучению и определению термина «компетенция» [Boyatzis, 1982; Draganidis, Mentzas, 2006; McClelland, 1973; Mintzberg, 1973; Whiddett, Hollyforde, 1999]. Все эти определения можно условно разделить на две группы:

- ♦ *описание задач и/или результатов работы*: некая способность менеджера исполнять свою работу в соответствии со стандартом той позиции, которую он занимает;
- ♦ *описание поведения*: компетенция предполагает наличие конкретных паттернов поведения, позволяющих человеку добиваться высоких результатов деятельности; определяет то, как человек ведет себя в той или иной ситуации. Компетенция с поведенческой точки зрения представляет собой основную характеристику человека, которая может включать в себя мотив, характерную черту, способность определенного рода или создание конкретной репутации/образа/социальной роли [Boyatzis, 1982].

Существующие различные классификации компетенций включают в себя деление последних на кластеры, подкластеры и поведенческие индикаторы, показывающие степень проявления компетенции. По сути, отталкиваясь как от теоретического, так и от практического опыта многих компаний,¹ можно выделить два принципиально различных подхода к трактовке управленческих компетенций. Первый подход определяется связкой «менеджер — успешность деятельности компании», что позволяет сделать вывод о том, что управленческие компетенции рассматриваются с позиции эффективности реализации менеджером поставленных задач и управленческих решений. При таком подходе ключевым показателем оценки деятельности в рамках управленческой команды будет являться результат или достижение определенной цели. Вторым подходом основывается на определении эффективного поведения члена управленческой команды, его ориентации на выполнение поставленных задач через взаимодействие с другими сотрудниками компании, потребителями, т. е. в соответствии с ним компетенция менеджера определяется его поведением, этикой и т. д. В данном

¹ Данное утверждение, помимо проведенного анализа литературных источников, базируется на консалтинговом опыте автора, связанном с разработкой и внедрением моделей компетенций в российских компаниях.

случае можно говорить о поведении как показателе оценки успешности деятельности; этот подход в большей степени тяготеет к процессу, а не к конечному результату.

Основная дискуссия в современной научной литературе в меньшей степени посвящена определению термина «компетенции», нежели перечню тех компетенций, которыми должны обладать топ-менеджеры. Причем в большинстве своем подобные рассуждения отражают индивидуально-личностный уровень, т. е. описывают набор знаний, умений и навыков отдельного человека — топ-менеджера или управленца, — оставляя без должного внимания вопросы взаимодополняемости и «сосуществования» различных компетенций в группе или команде. Одно из самых первых исследований посвящено определению компетенций управленцев, которым свойственны высокие показатели результативности (high managerial performers) [Boyatzis, 1982]. Список составлялся на основе анализа, проведенного автором. Метод исследования включал в себя технику поведенческого интервью, предполагающую изложение топ-менеджерами критических инцидентов и анализ выявленных посредством них компетенций. Первоначально было обнаружено огромное количество компетенций, которые были сгруппированы в 19 компетенций в рамках пяти кластеров [Boyatzis, 1982].

- ♦ *Группа 1. Кластер управленческого действия:* ориентация на эффективность, проактивность, диагностическое использование концепций — умение проверять на практике разные предположения.
- ♦ *Группа 2. Кластер лидерства:* уверенность в себе, умение делать бизнес-презентации, логическое мышление, концептуализация.
- ♦ *Группа 3. Управление персоналом:* социальная власть (способность командообразования), позитивное отношение (вера в эффективность других), управление групповыми процессами (способность стимулировать сотрудничество), способность к объективной оценке.
- ♦ *Группа 4. Развитие других:* использование односторонней власти, спонтанность.
- ♦ *Группа 5. Фокусирование на других:* самоконтроль, объективное восприятие, приспособляемость, важность дружественных отношений.

Кануго и Мисра обратили внимание на управленческие компетенции, которые составляют управленческую изобретательность (managerial resourcefulness). Они считают, что она состоит из эмоциональных компетенций (управление чувствами и эмоциями других), интеллектуальных компетенций (управление мыслями, убеждениями, ожиданиями и ментальными процессами) и компетенций, ориентированных на действия (управление намерениями) [Kanungo, Misra, 1992]. Кантер в своей работе рассмотрела топ-менеджера не как хорошего организатора и координатора, а как инноватора, в результате чего были исследованы 165 менеджеров высшего и среднего звена, а также

выделены следующие компетенции [Kanter, 1982]: способность к предвидению, спокойное отношение к переменам, способность к быстрым действиям (spot opportunities), четко сформулированное ощущение направленности действий, сила духа, активное вовлечение команды в процесс принятия решений.

Ряд последующих работ имеют схожую классификацию и различаются только по названию самих компетенций или их кластеров [LaFasto, Larson, 2001; Naquin, Holton, 2006]. Иными словами, анализируя огромное количество подходов к определению перечня компетенций эффективного менеджера, почти все компетенции в разных областях бизнеса можно условно разделить на несколько категорий, или кластеров:

- ♦ управленческие, включающие в себя так называемые soft skills, т. е. умение взаимодействовать с другими людьми, вести переговоры и т. д.;
- ♦ профессиональные — «hard skill», определяющие знания в предметной области бизнеса;
- ♦ корпоративные или организационные, касающиеся знаний о принципах работы в компании, стандартов работы с клиентами, вопросов этики;
- ♦ личные поведенческие, определяющие такие навыки человека, как инновационность, стратегическое видение, лидерские качества, аналитические умения и т. д.

Система обучения. При компетентностном подходе задачи обучения и развития предельно понятны. Основными направлениями при организации и проведении обучающих программ всегда являются задачи доведения уже имеющихся компетенций до определенного стандарта, принятого в той или иной компании, или же приобретения новых, востребованных той или иной рабочей ситуацией. В табл. 1 представлены основные решения при организации процесса обучения топ-менеджеров: методы выявления потребности в обучении, программы обучения, а также используемые методы обучения и развития компетенций.

При компетентностном подходе, как правило, применяются общепринятые и часто используемые менеджерами по персоналу и бизнес-тренерами методы определения потребности в обучении и сами формы обучения. При этом члены управленческой команды не рассматриваются как особенная целевая группа, требующая других форм и методов обучения и развития, а также иной направленности содержания обучающих программ. Главной отличительной чертой системы корпоративного обучения, основанной на компетентностном подходе, является большая востребованность открытых программ, провайдерами которых являются тренинговые и консалтинговые компании. Выбор в их пользу обосновывается (прежде всего самими менеджерами и директорами по персоналу) тем, что внешняя среда является

более компетентной и может обеспечить высокий уровень знаний, которыми не обладают внутренние специалисты компании. В крупных компаниях часто программы развития управленческих компетенций реализуются в корпоративных университетах, при этом сохраняется тенденция отбора провайдеров такого обучения извне — в качестве тренеров и преподавателей для таких программ приглашаются специалисты ведущих бизнес-школ и тренинговых компаний. Однако, как мы определим далее, ограничения такого подхода в большей степени связаны не столько с методами и провайдерами обучения, сколько с содержанием и его формами.

Таблица 1

Методы выявления потребности в обучении, методы и содержание программ обучения при компетентностном подходе

Подход	Методы выявления потребности в обучении	Методы обучения	Содержание обучения
Компетентностный	Аттестация Оценка деятельности Оценка достижения бизнес-показателей подразделения или компании Личное мнение Ассесмент-центр	Бизнес-тренинги, семинары Индивидуальное или коллективное участие	Программы развития «hard skills» — программы профессиональной подготовки, MBA: знания о механизмах функционирования бизнеса и экономики Программы развития «soft skills»: коммуникативные способности, лидерские способности и умения, командообразование, мотивация, презентация, ведение переговоров и т. д. Программы, направленные на обучение стандартам работы в компании

Ограничения подхода. Обучение управленческой команды в рамках компетентностного подхода направлено в первую очередь на то, чтобы развить индивидуальные компетенции каждого участника — профессио-

нальные или управленческие. Основная проблема при реализации компетентностного подхода заключается в том, что наименьшее внимание уделяется развитию компетенций группового взаимодействия: корпоративное обучение направлено на доведение компетенций до определенного, заданного компанией уровня. При этом важно отметить, что такие программы обучения, как правило, нацелены на развитие *всех* необходимых компетенций *всех* сотрудников. Легко представить ситуацию, при которой все участники управленческой команды обладают высоким лидерским потенциалом или ориентацией на власть. Будет ли это способствовать эффективному командному взаимодействию или же, наоборот, вносить деструктивизм и конфликтность? Вопрос достаточно спорный.

Необходимость в балансе компетенций в рамках управленческой команды обуславливается прежде всего вызовами внешней среды, которые требуют целого комплекса знаний, умений и навыков, которые не могут быть свойственны только одному человеку, так же, как и один человек не может достичь высоких результатов деятельности всей организации. В связи с этим большую популярность в последнее время получила концепция «распределенного» лидерства, главной идеей которой стало утверждение о необходимости дифференциации ролей в управленческой команде, а также о том, что отбор топ-менеджеров и их обучение должны опираться не на принцип выбора талантливых индивидуумов, а на выбор людей с «сочетаемыми» компетенциями [Gibb, 1954; Pearce, 2004]. Эта концепция в некотором смысле перекликается с идеей Адизеса (подробное описание этой концепции представлено при описании второго подхода) о взаимодополняющих стилях или компетенциях. Она утверждает, что любая команда должна быть составлена так, чтобы достоинства ее членов компенсировали недостатки других, что можно определить лишь на личностном, индивидуальном уровне. Она также сопряжена с концепцией «распределенного лидерства», согласно которой лидирующая роль участника управленческой команды должна определяться его компетенциями, необходимыми команде и организации в конкретный период времени и при определенных условиях внешней среды [Gibb, 1954; Pearce, 2004; Carson, Tesluk, Marrone, 2007; Betts, Santoro, 2007].

Сочетание всех вышеперечисленных характеристик позволяет сделать вывод о том, что отдельный менеджер является желательным сотрудником для любой организации, особенно на высоком управленческом уровне. Однако, формируя управленческую команду, важно понимать, насколько компетенции разных членов команды являются сочетаемыми и дополняемыми и приводят к оживаемому результату. Часто менеджер с ярко выраженным набором лидерских качеств может доминировать над компетенциями других участников команд, не позволяя последним развиваться и работать на достижение командных целей. Наличие той или иной компетенции может

не позволить ее носителю проявлять лидерские качества и достигать высоких результатов в рамках всей организации, но при этом дать возможность участнику управленческой команды быть на лидирующих позициях в рамках своей командной роли, т. е. успешно справляться с задачами в определенной области работы команды. Такой подход, безусловно, направлен на активизацию личностных качеств и компетенций человека с точки зрения лидерства в некоторой узкоспециализированной области, что активизирует, в свою очередь, личностный потенциал, талант и работает на формирование динамических способностей на уровне поведения индивида.

Исходя из этого, становится понятной важность не просто развития компетенций того или иного участника управленческой команды, а усиления тех способностей и умений, которые необходимы в данной команде при выполнении конкретной задачи [Klein et al., 2006]. Парадокс заключается в том, что важно определить не только компетенции, не отвечающие организационным стандартам, а, наоборот, те из них, которые наилучшим образом способствуют эффективному поведению конкретного человека в конкретный момент времени при решении конкретной задачи, используя программы корпоративного обучения для их усиления.

Подход 2. Развитие стилей менеджмента (подход И. Адизеса). *Сущность подхода.* Современная концепция управленческой команды широко рассматривается И. Адизесом. Основываясь на многолетнем опыте работы, автор говорит о том, что существует много различных стилей менеджмента, успешного и неуспешного, при этом имеется бесконечное множество вариаций сильных и слабых сторон руководителя [Адизес, 2007]. Ключевая идея формирования команды, по мнению И. Адизеса, состоит в том, что для обеспечения эффективного менеджмента важно принять новую парадигму управления, в соответствии с которой единственное правильное решение — наличие совместных усилий носителей взаимодополняющих стилей [Адизес, 2007]. Другими словами, участники команды должны дополнять друг друга и быть способны уравнивать компетенции и личное влияние на происходящие в команде процессы. Соответственно, под управленческой командой автор понимает команду, состоящую из людей с разными стилями менеджмента и поведения. В работе «Идеальный руководитель» Адизес дает свое определение такой команде — управленческий микс (managerial mix) — и говорит о том, что он может существовать и быть эффективным практически на любом организационном уровне, однако его появление не происходит само по себе [Адизес, 2007]. В этом проявляются роль и значение организационных воздействий на управленческую команду — использование технологий управления человеческими ресурсами, в том числе системы корпоративного обучения [Sparow, 1994; Bartlett, Ghoshal, 1997; O’Toole, Galbraith, Lawler, 2002].

Согласно И. Адизесу, существуют четыре стиля менеджмента. Для того чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырех функций. Автор вывел сокращенные обозначения, которые позволяют определить «стиль» через комбинацию успешно осуществляемых функций. Если эта комбинация известна, то стиль предсказуем [Адизес, 2007]. Характеристика стилей управления представлена в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика стилей менеджмента

Стиль менеджмента	Характеристика
<i>P</i> (производство результатов)	Обеспечение результатов, ради которых существует организация, удовлетворяя потребности клиентов
<i>A</i> (администрирование)	Систематизация, рутинизация и программирование того, что будет сделано; разъяснение
<i>E</i> (предпринимательство)	Побуждение организации к изменениям и адаптация к новым угрозам и возможностям
<i>I</i> (интеграция)	Создание климата сотрудничества, движение организации от механистического к органическому способу мышления и действий

Составлено по: [Адизес, 2007].

И. Адизес в своих работах уделяет большое внимание вопросам, связанным с программируемостью решений. Если заранее заданная ситуация вызывает заранее заданную реакцию, то речь идет о запрограммированном решении. Незапрограммированными называются решения, которые принимаются с «нуля» и требуют сознательных усилий. Чтобы принять незапрограммированное решение, нужно собрать информацию, выявить проблему, оценить возможности и приступить к действиям.

Четыре функции менеджмента требуют разных видов решений. Программы производства результатов и администрирования предполагают наличие программируемых решений. Функции (*E*) и (*I*) не считаются программируемыми. Другими словами, чем выше уровень иерархии в компании, тем больше в ней принимается незапрограммированных решений. Рассматривая с этой точки зрения вопросы корпоративного обучения, автор предполагает, что многие курсы и программы обучения топ-менеджеров представляют собой разновидности программирования. Предполагается, что обучающийся осваивает навыки выполнения ряда функций, необходимых для решения определенных задач.

Очевидно, что топ-менеджеров необходимо обучать всем составляющим РАЕИ. Менеджер должен уметь выполнять любые задачи, успеш-

но справляясь со всеми функциями и отлично владея хотя бы одной из них. Данное требование должно лежать в основе любой программы, направленной на обучение и развитие топ-менеджера. Тот, кто не способен выполнять отдельные функции, не станет эффективным менеджером, несмотря на полученное образование. Однако основная цель обучения руководителей — не сформировать РАЕИ, а дать потенциальному руководителю инструменты, необходимые для выполнения отдельных функций, и главное — научить его работать в одной команде с теми, кто придерживается иного стиля и выполняет иные обязанности [Адизес, 2007]. При этом важно не просто обучить менеджера необходимой функции, а развить в нем имеющиеся способности, лежащие в основе предрасположенности к тому или иному стилю. Таким образом, появляется возможность создания эффективной команды, в которой могут найти отражение все необходимые стили менеджмента. Идеи И. Адизеса созвучны теории М. Белбина, которая описывает ролевое распределение в управленческих командах. Ролевые амплуа участников, по мнению автора, обеспечивают высокую эффективность командной деятельности посредством нахождения их баланса.

Система обучения. И. Адизес утверждает, что традиционный подход к обучению руководителей не приведет к реальным переменам, поскольку подразумевает обучение индивида, а не команды. Обучение членов управленческой команды следует проводить в группах из пяти и более человек, работающих в одной организации. Эти команды развивают свои когнитивные ноу-хау — (*P*), навыки оценки и внедрения систем — (*A*) и способность работать сообща, принимая качественные решения и избегая конфликтов, — (*E*) и (*I*). Однако ключевой здесь является мысль о том, что заниматься развитием только одного навыка бесполезно.

Для (*P*) и (*A*)-типов важно фундаментальное университетское образование. (*P*) должен освоить дисциплины в рамках своей специализации — инжиниринг, бухгалтерское дело, маркетинг, любые другие предметы, которые ему необходимы для будущей работы. Для полноценного усвоения поведенческих навыков необходимы практические занятия. В целом это обучение можно назвать традиционным. Такие же рекомендации относятся и к обучению (*A*)-типа, которое осваивает администрирование (организация, систематизация, контроль процессов).

Очевидно, что функции (*E*) и (*I*) в первую очередь важны для высшего менеджмента. Для эффективного выполнения поставленных задач, а это в основном незапрограммированные решения, недостаточно знаний конкретных правил. Необходимо уметь рисковать, слушать и подключать интуицию. Адизес обращает внимание на подготовку (*E*) и (*I*) в школах менеджмента и делает вывод, что такие программы составлены на основе предположе-

ния о том, что студент уже имеет базовые навыки (*E*) и (*I*), в связи с этим основной задачей становится их систематизация с учетом конкретной специализации. Для (*E*)-типа читают курсы по методикам мозгового штурма и коллективного решения проблем, где предоставляются рекомендации по развитию креативности и ее использованию. Обучение же (*I*) подразумевает курсы по организации процессов, организационному развитию, а также тренинги лидерства. Школам менеджмента, по мнению И. Адизеса, следует изменить свой подход и заняться развитием навыков для выполнения (*E*) и (*I*)-функций.

Говоря о системе обучения на уровне организации, важной является не только разработка специальных программ, но и делегирование определенных задач, для выполнения которых требуются (*P*) и (*A*)-навыки. При этом корпоративное обучение будет результативно, если выполняются следующие условия [Уиддет, Холлифорд, 2003; Адизес, 2007]:

- ◆ сотрудник несет прямую ответственность за выполнение задания;
- ◆ задача должна быть относительно краткосрочной (для обеспечения обратной связи).

(*A*)-функция требует систематизации, порядка, власти, прогнозирования, спокойного отношения к рутине. Такие качества вознаграждаются при составлении календарных планов, при кадровом делопроизводстве, в бухгалтерском деле.

Часто традиционная организация препятствует развитию (*E*)-стиля, так как жесткая иерархия и бюрократические тенденции приводят к изоляции предпринимателей, а задачи стиля (*E*)-задачи монополизированы высшим менеджментом.

Адизес формулирует следующие принципы, позволяющие добиться создания высокоэффективных управленческих команд и сводящиеся к тому, чтобы [Адизес, 2007]:

- ◆ учиться скромности;
- ◆ учиться понимать, ценить и принимать как должное разнообразие управленческих и личностных стилей;
- ◆ развивать стратегии эффективной коммуникации с носителями иных стилей;
- ◆ развивать стратегии эффективной коммуникации на собраниях, чтобы люди с разными стилями понимали, о чем идет речь;
- ◆ формировать атмосферу, при которой поощряются и поддерживаются креативность и новые подходы к интеграции, при этом лучшими средствами для развития (*E*) и (*I*)-стиля являются демократизация и децентрализация организации;
- ◆ создавать условия для включения всех участников команды в процесс принятия решений.

Содержание и методы обучения в зависимости от стиля менеджмента, которые должны лечь в основу системы обучения управленческих команд, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Содержание и методы обучения в зависимости от стиля менеджмента

Стиль менеджмента	Содержание обучения	Методы обучения
<i>P</i>	Узкая профессиональная специализация Общие бизнес-дисциплины (МВА, программы повышения квалификации) Когнитивные ноу-хау	Самообучение Семинары
<i>A</i>	Администрирование Развитие организационных навыков Систематизация Контроль процессов Прогнозирование	Семинары Составление календарных планов Самообучение
<i>E</i>	Умение рисковать Использование интуиции Развитие креативности Лидерство	Методы мозгового штурма Коллективное решение бизнес-кейсов Тренинги Групповые занятия Коучинг
<i>I</i>	Командное взаимодействие Совместное принятие решений Сенситивность Избегание конфликтов	Семинары Коучинг Стратегические сессии Разбор бизнес-кейсов Проектная работа Тренинги

Рассматривая методы выявления потребности в обучении, следует отметить необходимость их комплексности. Предварительная оценка может производиться на основе количественных показателей (результатов оценки деятельности, достижения поставленных показателей работы и т. д.), социально-психологической диагностики, позволяющей оценить наличие отношений и атмосферы, способствующей максимальному использованию различных стилей поведения и потенциалов каждого из членов управленческой команды. Одна из целей применения таких методов оценки потребности в обучении заключается в определении предпочтений того или иного стиля менеджмента. Предполагая, что у каждого человека доминирует склонность к одному или нескольким стилям, представляется возможным влиять на

эффективность командного взаимодействия через систему корпоративного обучения, развивая те стили, которые наиболее востребованы в команде. Это, несомненно, требует разностороннего подхода к содержанию программ обучения и смещения акцента в сторону развития таких навыков, как сензитивность, интуиция, умение слышать и слушать, а также креативности и проактивности.

Ограничения подхода. Подход, основанный на развитии стилей менеджмента, безусловно, позволяет нивелировать ограничения компетентностного подхода, предполагая «распределение», или «разделение», компетенций участников команды, а также их сбалансированность. Отталкиваясь от идеи о том, что идеального менеджера не существует, автор концепции невольно противоречит существующим практикам обучения топ-менеджеров, предполагающим наличие управленцев с одинаково развитыми компетенциями, отвечающими организационным стандартам. Однако данный подход, на наш взгляд, является несколько теоретизированным, демонстрирующим в большей степени размышления о пропорциях того или иного стиля в команде, но не представляющим конкретных инструментов для практиков, специалистов по разработке систем корпоративного обучения.

Подход 3. Интегральный. *Сущность подхода.* Предполагая, что источником динамических способностей фирмы (наряду с другими факторами) является динамизм ее управленческой команды, обеспечиваемый за счет соблюдения гибкого баланса реактивного, активного и проактивного модусов поведения участников [Teese, 1998; Zott, 2003; Чанько, 2007], можно заключить, что обучение управленческих команд должно носить многоаспектный характер. Продолжая обсуждение идеи И. Адизеса, становится понятным, что любая система корпоративного обучения должна затрагивать не только личностный, но и групповой и организационный уровни. Обеспечение баланса необходимых стилей менеджмента может быть достигнуто путем интеграции в системе развития трех составляющих, таких как:

- 1) наличие профессиональных компетенций топ-менеджеров, а именно, баланса личностных свойств и качеств;
- 2) проектирование неформальной структуры команды, т. е. баланса лидерских ролевых предпочтений, сплоченности, системы распределенного лидерства;
- 3) развитие организационных ценностей и норм, а именно: организационной лояльности, удовлетворенности и особенностей мотивации, согласованности и разделяемости организационной культуры [Чанько, 2007].

В связи с этим в ряде работ выделяются несколько факторов, которые определяют успешность командного взаимодействия и лежащих в ее основе

динамических способностей [Sparrow, 1994; Yang, Shao, 1997; Ellis, Bell, 2005; Carson, Marrone, Tesluk, 2007; Gratton, Erickson, 2007]:

- ♦ развитие сотрудничества через вовлеченность в командное взаимодействие первых лиц компании;
- ♦ развитие «командной» культуры через институты наставничества и коучинга;
- ♦ уделение внимания развитию таких навыков, как умение строить доверительные отношения с другими, коммуникативные способности, умение разрешать конфликты;
- ♦ понимание общих целей и задач на уровне организации;
- ♦ ориентация лидеров и других членов управленческих команд одновременно в двух «областях» — развития взаимоотношений и решения задач.

Таким образом, становятся понятны предпосылки возникновения интегрального подхода: потребность в постоянных изменениях и реакция на динамическую внешнюю среду требуют баланса управленческих стилей и ролей и, как следствие, пересмотра системы корпоративного обучения [Perry, Pearce, Sims, 1999; Lim, Ployhart, 2004; Gratton, Erickson, 2007]. Невозможность добиться высоких результатов коллективной деятельности, ориентируясь только на профессиональные компетенции или баланс ролей и стилей менеджера, требует от современных организаций смещения акцента при формировании программ обучения для различных категорий персонала (и в первую очередь — для руководителей высшего и среднего звена) в сторону развития именно понимания ролевых предпочтений, умения передавать лидерство, осознавать организационные ценности. На наш взгляд, интегральный подход к обучению управленческих команд предполагает некий синтез компетентностного подхода и концепции развития стилей менеджмента.

Система обучения. Рассматривая систему корпоративного обучения, которая позволила бы отразить основные положения интегрального подхода, важно акцентировать внимание на использовании набора методов обучения, «диверсификации» содержания программ обучения и комплексности методов выявления потребности в обучении. Мы предполагаем, что такая разносторонность не только позволит развивать необходимые профессиональные и поведенческие способности на индивидуальном уровне, но и будет содействовать взаимодействию участников управленческих команд, направленному на достижение высоких показателей деятельности. Основные элементы такой системы обучения представлены в табл. 4.

Появление новых методов обучения, таких как стратегические сессии (совместное обсуждение реальных проблем), открытые дискуссии, фокус-группы, коучинг, создание условий для неформального общения участников

Таблица 4

Методы выявления потребности в обучении, методы и содержание программ обучения при интегральном подходе

Направления обучения	Методы выявления потребности в обучении	Методы обучения	Содержание обучения
Компетенции участников	Изучение документации обучения Опросы Интервью Семинары	Индивидуальные или групповые Групповые тренинги	«Hard skills» — бизнес-дисциплины (программы профессиональной подготовки)
Рольвые предпочтения и стиль деятельности	Методика определения ролевых предпочтений (например, методика М. Р. Белбина)	Тренинги Стратегические сессии	«Soft skills» — личные способности, умения и стили поведения
IQ (уровень и особенности, стиль мыслительной деятельности)	Методики оценки способностей Методики определения стилей мышления	Индивидуальный коучинг	Развитие когнитивных способностей
Неформальная структура команды и межличностные связи	Социометрические тесты	Неформальные мероприятия Открытые дискуссии Корпоративные круглые столы	Способности взаимодействия с носителями других стилей, толерантность
Уровень доверия, групповые нормы и некоторые аспекты культуры команды	Глубинное интервью	Индивидуальный коучинг Стратегические сессии Неформальные мероприятия Открытые дискуссии	Поддержка и обучение «культуре» взаимодействия в команде

команд, на наш взгляд, серьезно расширит возможности развития динамических способностей компаний на различных уровнях организационного поведения. Особенность такой целевой группы обучения, как топ-менеджеры, обуславливается тем, что, как правило, именно руководители высшего звена выступают агентами изменений в современных организациях. Соответственно, появившаяся необходимость в особых формах обучения ставит перед системой корпоративного обучения новые задачи и в результате по-разному влияет на «сработанность» участников управленческой команды.

Ограничения подхода. Предполагая, что интегральный подход во многом нивелирует ограничения описанных выше подходов, но (как будет показано далее) не имеет широкого практического применения в российских компаниях, целесообразно обратить внимание на два аспекта.

Во-первых, его реализация представляется достаточно сложной в силу нескольких причин: отсутствия у менеджеров и директоров по персоналу необходимых инструментов (психологических, социологических, управленческих методик и т. д.), а также опыта интерпретации полученных результатов, требующих знаний в различных научных областях — экономике, социологии, психологии и управлении.

Во-вторых, немаловажным фактором, который может ограничить применимость интегрального подхода, является его комплексность с точки зрения воздействия обучения на различные уровни поведения индивида: личностного, группового и организационного. Отчасти это перекликается с первым ограничением, а именно с недостаточной компетентностью специалистов в области управления человеческими ресурсами, к тому же, как правило, имеющими достаточно низкий организационный статус. Можно предположить, что в некоторых случаях сама организация (ее первые лица, менеджеры среднего звена) не готова к такому детальному анализу «своего поведения», к открытому диалогу и обсуждению проблем, к обратной связи от внешней среды (в лице коучей, экспертов и консультантов) и будет сопротивляться изменениям. Все это, несомненно, ограничит способность компании к проактивному поведению и созданию уникальных конкурентных преимуществ через развитие динамических способностей, носителями которых в первую очередь являются управленческие команды.

ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления основных особенностей обучения управленческих команд в российских компаниях в 2008 г. автором было проведено пилотное исследование, целью которого стало определение доминирующего подхода, используемого российскими организациями. Под управленческой командой в контексте данного исследования понимались все менеджеры (управленцы), которые принимали участие в определении стратегических целей ком-

пании, независимо от того, являлись они топ-менеджерами или линейными руководителями. Основным методом исследования стала анкета, включавшая в себя 15 вопросов: в первой части находились вопросы о должности респондента, возрасте, сфере деятельности организации, штате сотрудников, вторая часть была направлена на получение информации о системе корпоративного обучения. В этой части содержались вопросы о характеристиках управленческой команды, методах выявления потребности и организации процесса обучения, содержании и методах обучения.

В опросе приняли участие 35 менеджеров по персоналу компаний, работающих в различных производственных сферах.

Все компании, принявшие участие в опросе, являются российскими. Чуть меньше половины принимавших участие в исследовании компаний представляют сферу производства (47%). На втором месте — компании, занимающиеся предоставлением услуг (30%). Компании, работающие в сфере торговли, составили почти 20%. Распределение компаний, принимавших участие в пилотном исследовании, по сфере деятельности представлено в табл. 5.

Таблица 5

Сфера деятельности компаний — участников пилотного исследования

Сфера деятельности	Распределение компаний, %
Производство	47
Торговля	18
Сфера услуг	30
Другое	5

Так как формально менеджеры среднего и высшего звена появляются на определенном этапе развития компании, целью исследования стало включение в выборку организаций, представляющих средний и крупный бизнес. В связи с этим 74% компаний-респондентов имеют в штате от 100 до 500, 22% — от 500 до 1000 сотрудников (табл. 6).

Таблица 6

Количество сотрудников компаний — участников пилотного исследования

Количество сотрудников, человек	Распределение сотрудников, %
Менее 100	6
100–300	34
300–500	38
500–1000	22

По этой же причине одним из критериев отбора участников исследования явился возраст компаний (табл. 7).

Таблица 7

Возраст компаний — участников пилотного исследования

Возраст	Распределение компаний, %
От 1 до 3 лет	12
4–7 лет	23
7–15 лет	35
Более 15 лет	30

Предметом исследования явилась система корпоративного обучения для линейных менеджеров и топ-менеджеров, объектом исследования — российские компании, относящиеся к среднему и крупному бизнесу.

Интересные результаты были получены в части целевой группы обучения. В первую очередь в программах обучения принимают участие генеральный директор и его заместители (88%). Поскольку любая организация состоит из подразделений, занимающихся выполнением стратегически важных задач, руководителей таких структурных единиц необходимо всячески развивать. Так считают 76% опрошенных HR-менеджеров. Наиболее сложной задачей для специалиста или директора по персоналу является привлечение к обучению собственников компании, только если они сами не осознают значимости своего развития. Это подтверждается и статистически: лишь 23% собственников компаний приняли участие в обучении. Таким образом, в большинстве российских компаний система корпоративного обучения охватывает уровень среднего и топ-менеджмента. Однако при определении основного метода выявления потребности в обучении максимальное количество голосов участников было отдано за «собственное желание пройти обучение» (76%). На втором месте по популярности методов занимает профессиональная аттестация, или оценка деятельности (53%), при этом анализ потребности в развитии дополнительных компетенций был отмечен лишь 35% респондентов. Личная ответственность при принятии решения об обучении в первую очередь свидетельствует о низкой организационной инициативе в части обучения управленческих команд. Отчасти это снижает возможности структур, ответственных за развитие персонала, влиять на создание конкурентных преимуществ компании. Такая позиция легко объяснима: в настоящее время статус менеджеров и директоров по персоналу в российских компаниях достаточно низок, большинство из них не принимают участия в определении и реализации стратегических задач, а также не несут ответственности за эффективность деятельности всей организации.

В процессе опроса респондентам было предложено определить и про-ранжировать характеристики управленческой команды, поделив их на три группы: полное присутствие, частичное присутствие, полное отсутствие (табл. 8).

Таблица 8

Характеристики управленческой команды (УК)

Характеристики	Полное присутствие, %	Частичное присутствие, %	Полное отсутствие, %
Роли в управленческой команде ярко выражены	47	52	10
Между членами УК существует развитая сеть связей	40	59	10
Единое видение текущего положения дел и желаемых состояний организационной культуры	17	64	23
УК имеет общие интересы, цели и ценности	23	64	17
УК разрабатывает и следует собственным нормам (правилам) взаимодействия	17	47	40
Лидерство переходит от одного участника УК к другому в зависимости от поставленных задач	29	29	47
Высокий уровень доверия между членами УК	29	59	17

Полученные результаты в части восприятия характеристик управленческой команды показывают понимание важности ролевой структуры, а также необходимости эффективного взаимодействия участников внутри команды. Однако такая характеристика, как переход лидерской позиции от одного участника к другому в зависимости от поставленной задачи, не отмечается респондентами как важная и почти в половине случаев считается отсутствующей. На наш взгляд, полученные результаты свидетельствуют о недостаточном понимании респондентами (специалистами и менеджерами по персоналу) значимости некоторых характеристик управленческих команд. Это может объясняться, с одной стороны, отсутствием полномочий у HR-менеджеров влиять на процесс создания и развития управленческих команд, с другой — недостаточной квалификацией специалистов по управлению персоналу в части стратегического менеджмента и вопросов функционирования команд.

Интересны полученные результаты, касающиеся координации и организации обучающего процесса. Реже всего в процессе организации задействованы отделы обучения и развития (11%). В 12% компаний встречаются внутренние тренеры, которые разрабатывают тренинговые программы и выступают в качестве ведущих таких программ. Сами менеджеры по персоналу занимаются организационными вопросами в 18% случаев. В ходе опроса была выявлена тенденция передачи функций по организации системы обучения для топ-менеджеров на аутсорсинг (24%), при этом обучение членов управленческих команд в корпоративных университетах или учебных центрах занимает весомое место (39%). Наконец, чаще всего все вопросы, связанные с обучением, входят в обязанности директора по персоналу. В большинстве случаев (61%) обучение топ-менеджеров происходит на открытых программах (табл. 9).

Таблица 9

Востребованность типа программ обучения

Тип программы	Часто, %	Время от времени, %	Редко, %
Открытые	61	12	27
Под «заказ»	6	67	27
Внутренние	39	28	33

Особого внимания заслуживает содержание программ обучения для топ-менеджеров российских компаний. 85% исследуемых компаний при организации обучающих программ ориентируются на развитие узкой профессиональной специализации человека. Большое внимание (58%) уделяется программам развития командного взаимодействия и курсам повышения личной эффективности (47%), подразумевающим всевозможные методы развития личности, позволяющие пересмотреть свои действия с целью улучшения достигаемых показателей. Программам, направленным на проектирование командных ролей, уделяют внимание лишь 24% (табл. 10).

Таблица 10

Востребованность обучающих программ (по их содержанию)

Содержание программ обучения	Востребованность программ, %
1	2
Узкая профессиональная специализация	85
Командное взаимодействие	58
Повышение личной эффективности	47
Создание командного духа	45
Коммуникативные навыки	42

Окончание табл. 10

1	2
Стратегическое мышление	35
Лидерство	30
Управление конфликтами	30
Проектирование ролей управленческой команды	24
Общие бизнес-дисциплины	18

Полученные результаты свидетельствуют о доминировании компетентностного подхода, направленного на приобретение чаще всего тех знаний и навыков, которые лежат в основе стандарта профессиональных компетенций. Проведенное пилотное исследование, по сути, показало упрочнение позиций тренинга как метода обучения (53%). Стратегические сессии и коучинг как современные методы обучения и развития пока не являются востребованными (18 и 6% соответственно), хотя, как было отмечено выше, позволяют развивать необходимые навыки командного взаимодействия в соответствии с интегральным подходом. По сути, передача на аутсорсинг организацию и проведение программ для топ-менеджеров во многом могут снизить возможности создания динамических способностей и сохранить устойчивые конкурентные преимущества. Отчасти это связано еще и с тем, что многие провайдеры обучения — тренинговые и консалтинговые компании — разрабатывают программы обучения, не подразумевающие использования интегрального подхода, т. е. такие программы не учитывают необходимость развития навыков на разных уровнях: индивидуально-личностном (развитие компетенций), групповом (структура и ролевой баланс) и организационном (принятие корпоративных ценностей и норм). При этом основными методами обучения в таких программах являются так называемые традиционные подходы (тренинги и семинары), ориентированные на развитие лишь способностей взаимодействия в команде и предлагающие стандартные программы развития навыков и умений. Здесь важно отметить, что участие топ-менеджеров в программах индивидуального обучения (отдельно от других сотрудников организации) в большинстве случаев не способствует формированию навыков взаимодействия в команде, а, наоборот, формирует индивидуалистическую позицию.

Другой интересный аспект относится к вопросам оценки эффективности программ обучения. Так, программы обучения для руководителей оцениваются через устную обратную связь от участников, которая в большинстве случаев отражает субъективное мнение о полезности содержания программы (35% опрошенных). Оценка уровня знаний до и после реализации программы обучения применяется в 13% компаний, 11% оценивают эффективность проведенного обучения в процессе оценки деятельности.

39% респондентов ответили, что эффективность обучения топ-менеджеров не оценивается. Интерпретируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что поведенческий и организационный уровни, а также уровень результатов зачастую не являются предметом оценки. В ситуации, когда обучение для топ-менеджеров требует от компании очень больших инвестиций и предполагает изменение результатов именно на организационном уровне, отсутствие должного внимания к данной проблеме, а также инструментов оценки эффективности программ для руководителей может иметь самые негативные последствия с точки зрения оптимизации затрат и бюджетирования программ корпоративного обучения.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ЗАДАЧИ ДЛЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

Итак, к основным особенностям обучения управленческих команд в российских компаниях можно отнести:

- ♦ доминирование компетентностного подхода, целью которого является доведение уровня компетенций каждого члена управленческой команды до существующего организационного стандарта. Такой подход не подразумевает развития взаимодополняющих компетенций и ролевого баланса;
- ♦ ограниченность программ обучения с точки зрения их содержания, что предполагает отсутствие должного внимания к таким важным аспектам, как: развитие навыков сотрудничества через вовлеченность в командное взаимодействие первых лиц компании, развитие «командной» культуры через институты наставничества и коучинга, построение доверительных отношений с другими, развитие коммуникативных способностей, разрешение конфликтов, понимание общих целей и задач на уровне организации, ориентация лидеров и других членов управленческих команд одновременно в двух направлениях — развитие взаимоотношений и решения задач;
- ♦ низкую организационную инициативу директоров и менеджеров по персоналу при создании программ обучения для топ-менеджеров, приводящая к доминированию индивидуальных программ, при этом личный выбор конкретного менеджера в отношении того, принимать или не принимать участие в обучении, существенно ограничивает возможности эффективного командного взаимодействия, а также развития других необходимых способностей и умений;
- ♦ использование «традиционных» методов обучения — тренингов, семинаров и программ повышения квалификации, что зачастую не решает некоторых задач обучения и развития в рамках интегрального подхода. Доминирование тренинга как основного метода обучения во многом предполагает незначительное внимание

к коучингу, стратегическим сессиям, корпоративным программам повышения квалификации, а также методам развития командного взаимодействия («мозговые штурмы», фокус-группы и т. д.);

- ♦ незначительное внимание к анализу степени принятия норм и ценностей организационной культуры, отсутствие в программах обучения и развития топ-менеджеров соответствующих тематических модулей и дисциплин.

Выявленные особенности управленческих команд в российских компаниях позволяют сделать вывод о том, что при построении системы обучения необходимо смещение акцента с программ, направленных на развитие компетенций, на программы, имеющие комплексный и интегральный характер, включающие в себя развитие у топ-менеджеров способностей и умений на различных организационных уровнях. Так, например, развитие лидерских качеств участников команд позволит получить эффект так называемого распределенного лидерства; развитие единого видения текущего и желаемых состояний организационной культуры делают совершенно необходимым более активное применение групповых методов обучения.

На наш взгляд, сегодня основная задача для специалистов в области управления человеческими ресурсами заключается в «захвате» стратегических позиций в области корпоративного обучения. Это, в свою очередь, позволит решить следующие проблемы:

- ♦ смещение акцента в программах обучения с развития профессиональных компетенций на развитие навыков командного взаимодействия и кооперации, лидерства и управления ролевым балансом;
- ♦ применение комплексного подхода при выявлении потребности в обучении, использование разносторонних инструментов их анализа;
- ♦ развитие навыков коучинга, модерации и фасилитации при проведении фокус-групп, стратегических сессий и открытых дискуссий;
- ♦ развитие организационной культуры и формирование лояльности и удовлетворенности через систему организационного обучения и развития;
- ♦ развитие собственного понимания бизнеса, видения стратегических целей и задач развития организации как единой системы.

Основной целью представленных рассуждений являлось в первую очередь определение важности вопросов, связанных с подходами к организации корпоративного обучения для топ-менеджеров. Проведенное пилотное исследование позволяет увидеть и проанализировать существующие тенденции и особенности обучения управленческих команд в российских компаниях. На наш взгляд, внедрение интегрального подхода при организации системы обучения и развития топ-менеджеров, а также руководителей среднего звена будет способствовать развитию динамических способностей

организации на индивидуально-личностном и групповом уровнях организационного поведения, что в условиях быстро меняющейся глобальной среды является залогом эффективной деятельности и конкурентоспособности. Все это ставит перед специалистами по управлению человеческими ресурсами определенный круг задач, решение которых связано с пониманием значимости служб по управлению персоналом, при этом включение HR-директоров в состав управленческих команд является необходимым.

Литература

- Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Григорьева Т. О. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала // Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 2–8.
- Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: Нипро, 2003.
- Чанько А. Д. Динамические способности фирмы: роль менеджеров и возможности управленческой команды. Теоретический анализ как основа междисциплинарного исследования: Научные доклады № 2007–24. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles // California Management Review. 1997. Vol. 40. Fall. N 1. P. 92–116.
- Betts S. C., Santoro M. D. Integrating Leadership Theories and Team Research: A Conceptual Framework Based on Level of Analysis and Type of Control // Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. 2007. Vol. 11. N 1. P. 1–17.
- Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. N.Y.: John Wiley, 1982.
- Carson B. J., Marrone J. A., Tesluk P. E. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. N 5. P. 1217–1234.
- McClelland D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence // American Psychologist. 1973. Vol. 28. N 1. P. 1–14.
- Draganidis F., Mentzas G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches // Information Management & Computer Security. 2006. Vol. 14. N 1. P. 51–64.
- Ellis A., Bell B., Ployhart R., Hollenbeck J., Ilgen D. An Evaluation of Generic Teamwork Skills Training with Action Teams: Effects on Cognitive and Skill-Based Outcomes // Personnel Psychology. 2005. Vol. 58. N 3. P. 641–672.
- Gibb C. A. Leadership // Handbook of Social Psychology / Ed. by G. Lindzey. Vol. 2. Reading, MA: Addison-Wesley, 1954. P. 877–917.
- Gratton L., Erickson T. J. Eight Ways to Build Collaborative Teams // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. November. N 11. P. 100–109.
- Kanter R. The Middle Manager as Innovator // Harvard Business Review. 1982. Vol. 20. July-August. N 4. P. 95–105.

- Kanungo R., Misra S.* Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills // *Human Relations*. 1992. Vol. 45. N 12. P. 1311–1332.
- Klein K. J., Ziegert C. J., Knight A. P., Xiao Y.* Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams // *Administrative Science Quarterly*. 2006. Vol. 51. N 4. P. 590–621.
- LaFasto F., Larson C.* When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Lim B.-C., Ployhart R.* Transformational Leadership: Relations to the Five-factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts // *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89. N 4. P. 610–621.
- Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work. N.Y.: Harper & Row, 1973.
- Naquin Sh. S., Holton E. F., III.* Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model // *Advances in Developing Human Resources*. 2006. Vol. 8. May. N 2. P. 144–165.
- O'Toole J., Galbraith J., Lawler E., III.* When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership // *California Management Review*. 2002. Vol. 44. N 2. P. 65–83.
- Perry M., Pearce G., Sims G.* Empowered Selling Teams: How Shared Leaderships Can Contribute to Selling Team. Outcomes // *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1999. Vol. 19. Summer. N 3. P. 35–51.
- Pearce G.* The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work // *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 47–57.
- Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. May–June. Vol. 68. N 3. P. 79–91. (Рус. пер.: К. К. Прахалад, Г. Хамел. Ключевая компетенция корпорации // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 3. С. 18–46.)
- Sparrow P. R.* Organizational Competencies: Creating a Strategic Behavioral Framework for Selection and Assessment. Chichester: Wiley, 1994.
- Teece D. J.* Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. N 3. P. 55–79.
- Whiddett S., Hollyforde S.* The Competencies Handbook. London: Chartered Institute of Personnel Development, 1999.
- Yang O., Shao' E.* Shared Leadership in Self-Managed Teams: A Competing Values Approach // *Total Quality Management*. 1997. Vol. 7. N 5. P. 521–534.
- Zott C.* Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights Form a Simulation Study // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 2. P. 97–125.

Статья поступила в редакцию 24 ноября 2008 г.