

ров на предприятии, существенно улучшился социально-психологический климат в трудовом коллективе, что выразилось в снижении количества конфликтов. Данные, полученные в нашем исследовании, свидетельствуют о том, что высокая позитивная мотивация может играть роль компенсаторного фактора в случае недостаточно высоких специальных способностей и знаний персонала.

Таким образом, основными мотивационными методами в работе с персоналом предприятий частной формы собственности могут быть: а) мотивирование через саму работу; б) вознаграждение и признание достижений; в) упражнение в руководстве; г) использование денег как вознаграждения и стимула; д) ограничение, лимитирование отрицательных факторов. Необходимо сказать и о том, что для управленческого персонала особенно важно участие в собственности и прибылях предприятия. Впрочем, многие рядовые сотрудники также к этому стремятся. Только решив проблему отчуждения персонала от прибылей компании, можно ожидать превращения пассивного сотрудника, благосостояние которого в какой-то мере зависит от прибыльности фирмы, но который сам на конечные результаты работы предприятия не влияет, в активного и заинтересованного члена «единой команды», стремящегося к процветанию предприятия, развитию своего творческого потенциала.

Перспективы дальнейшего исследования нам видятся в разработке программ по развитию внутренней мотивации трудовой деятельности и включению их в современные системы мотивационного управления в организациях, что позволит белорусским предприятиям обеспечить свою конкурентоспособность и прибыльность.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

**Т.Ю. Шлыкова, к.пс.н., доцент, С.В. Основин, к.с.-х.н., доцент,  
С.А. Третьяк, Г.А. Вабищевич**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Управленческую команду целесообразно рассматривать как особый вид социальной группы, все шире использующийся в современной практике управления в областях промышленного производства и политики. Этому виду группы присущи все особенности социальных групп, действие механизмов их жизнедеятельности и развития. Однако управленческие команды имеют и свои специфические отличительные особенности, делающие это вид социальных групп особо интересным предметом рассмотрения, анализа и проектирования.

Управленческая команда — это группа людей, объединенных едиными стратегическими целями и действующих на основе единой корпоративной культуры. Стратегические цели могут быть связаны с организацией, в которой наличествует управленческая команда, а могут быть не связаны с ней. Организация обычно выступает для управленческой команды в качестве средства достижения целей последней.

Необходимо различать управленческую команду, с одной стороны, и такие виды групп, как неформальная группа, управленческий персонал организации и клика, с другой. Неформальная группа строится на основе сугубо межличностных, психологических связей между ее членами. Она может быть объединена определенными нормами корпоративной культуры, однако единых стратегических целей у нее, как правило, нет. Управленческий персонал организации может быть объединен едиными целями и подчинен единым нормам организационной культуры. Но он, как правило, не интегрирован в единое целое механизмом корпоративной культуры и легко распадается в кризисных ситуациях либо в результате ликвидации организации. Клика строится на основе достаточно жестких норм своей корпоративной культуры, у нее, как правило, есть разделяемая ее членами цель.

Существует два способа образования управленческой команды:

- управленческая команда интегрируется на основе крупной стратегической (перспективной) идеи-цели, приобретая в процессе интеграции свои родовые черты и используя организационные ресурсы;
- существующая неформальная группа близких по духу людей формулирует стратегическую идею-цель и вырастает в управленческую команду, использующую ресурсы организации либо группы организаций. Таким образом, управленческая команда всегда использует

организационные ресурсы. Для их использования члены управленческой команды должны занимать в организации определенные управленческие позиции.

Управленческую команду можно охарактеризовать следующим образом:

- это группа людей, объединенных едиными стратегическими целями;
- члены этой группы действуют на основе единой корпоративной культуры;
- такая группа носит полуформальный или неформальный характер;
- она обладает высокой устойчивостью в кризисных ситуациях;
- ее цели не противоречат целям других членов организации и/или общества;
- эта группа всегда использует организационные ресурсы.

Предметом исследования могут быть различные аспекты управленческой команды: процессы зарождения и развития управленческой команды, типы управленческой команды, родовые особенности управленческой команды в отличие от других групп, соотношение управленческой команды и организации, цели управленческой команды и способы их достижения, корпоративная культура управленческой команды и ее диффузия в рамках организации, механизмы влияния на управленческую команду со стороны исследователей и социальных инженеров, поведение управленческой команды в кризисных ситуациях и некоторые другие аспекты жизнедеятельности управленческой команды. Социоинженерный подход к работе с управленческими командами предполагает их осознанное проектирование и практическое конструирование. Если рассматривать соотношение этих двух подходов, очевидно, что исследовательский подход выступает в качестве обслуживающего по отношению к подходу социоинженерному. Не исключен и вариант, при котором предметом и материалом исследования становится взаимодействие социального инженера, консультанта и управленческой команды. В этих случаях можно говорить о «деятельностном» либо «техническом» исследовании.

Из сказанного вытекают и основные проблемы исследования. Наиболее адекватной теоретической моделью для исследования управленческой команды является модель «цель – культура» или «стратегическая цель – корпоративная культура». Эта модель разворачивается в динамичную структуру взаимодействия стратегической цели с обеспечивающей ее достижение корпоративной культурой. Будучи наполнена человеческой составляющей, эта структура с учетом остальных характеристик управленческой команды становится полной моделью управленческой команды.

Главная методологическая особенность исследования управленческой команды — необходимость удержания в ходе аналитической работы всех трех составляющих, соответствующих блокам теоретической модели, — «стратегической цели», «корпоративной культуры» и «человеческого материала». Эта задача тем более сложна для решения, чем динамичнее происходит трансформация, во-первых, каждого из блоков модели, во-вторых, содержания, характера и интенсивности трансформации взаимодействия между ними.

Модель управленческой команды строится таким образом, чтобы могла быть решена традиционная проблема соотношения научного знания и динамики объекта исследования (знание об объекте через некоторый, даже небольшой отрезок времени перестает быть адекватным этому объекту в силу высокой динамичности изменений, происходящих в нем). В целях решения этой методологической проблемы в параметры теоретической модели включается временная составляющая, которая позволяет рассматривать управленческую команду как живой социальный организм, имеющий свое начало, осуществляющий процесс жизнедеятельности и завершающий свое существование распадом либо трансформацией в иную управленческую команду, по крайней мере, в части человеческой составляющей.

Не менее важным методологическим аспектом исследования управленческой команды является соотношение, взаимодействие и взаимовлияние интерпретационных схем исследователей и членов управленческой команды. Известно, что интерпретационная схема представляет собой ментальную структуру, определяющую как форму, так и содержание восприятия происходящего с человеком и вокруг него. С этой точки зрения, «реальность» исследователя и «реальность» членов управленческой команды будут совершенно разными, поскольку «реальность» исследователя формируется на основе идей и концепций, содержащихся в сфере науки, а «реальность» членов команды — на основе представлений, которые существуют в соответствующей сфере практики. В нашем случае взаимную «трансляцию», «перевод» представлений исследователей в представления членов управленческой команды и обратно осуществлял руководитель организации, владеющий как научным, так и практическим управленческим языковыми кодами.