

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

## EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TEAMS: MODERN TRENDS

ПОЛУЧЕНО 16.01.2024 ОДОБРЕНО 22.01.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК 331.108.2 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-18-24



**МИТРОФАНОВА А.Е.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент  
кафедры управления персоналом,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
г. Москва*

**MITROFANOVA A.E.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department  
of Personnel Management, State  
University of Management, Moscow*

**e-mail:** ae\_mitrofanova@guu.ru



**БЕРЕГОВСКАЯ Т.А.**

*Канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»,  
г. Москва*

**BEREGOVSKAYA T.A.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department  
of Marketing, State University  
of Management, Moscow*

**e-mail:** ta\_beregovskaya@guu.ru

### Аннотация

В статье обоснована актуальность формирования и работы управленческих команд, проведена оценка факторов, которые влияют на работу управленческой команды и персонала в целом. Информационной основой статьи является проведенный InterSearch и Board Network Глобальный опрос советов директоров. Результаты анализа позволили отметить весьма убедительные, универсальные выводы и закономерности, приведенные в статье. Были отмечены ведущие мегатренды, выделенные опрошенными представителями управленческих команд, названы наиболее актуальные вызовы и проблемы для компании, а также определены перспективные направления деятельности управленческих команд. Также исследование позволило выделить требования к компетенциям и планированию управленческой команды. Еще один рассмотренный аспект — эффективность, динамика и результативность работы управленческой команды. Как итог, были даны рекомендации по повышению эффективности деятельности управленческих команд.

**Ключевые слова:** персонал, управленческая команда, мегатренды, планирование управленческой команды, результативность работы, эффективность деятельности.

### Abstract

The article substantiates the relevance of the topic of the formation and work of management teams and assesses the factors that influence the work of the management team and personnel as a whole. The information basis of the article is the Global Board Survey conducted by InterSearch and Board Network. The results of the analysis made it possible to note very convincing, universal conclusions and patterns presented in the article. The article presents the leading megatrends identified by the interviewed representatives of management teams, the most pressing challenges and problems for the company and promising areas of activity for management teams. The study also made it possible to highlight the requirements for the competencies and planning of the management team. Another aspect considered in the article is the efficiency, dynamics and effectiveness of the management team. As a result, recommendations were made to improve the efficiency of management teams.

**Keywords:** personnel, management team, megatrends, management team planning, performance, operational efficiency.

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время очевидно, что состояние беспрецедентной нестабильности, в котором находится мир, в ближайшее время не закончится.

Растущая нестабильность геополитической ситуации плюс все более экстремальные погодные условия, вызванные изменением климата, сеющее распри медиапространство, усиление политической поляризации и рост числа киберпреступлений — получается плавильный котел рисков и возможностей, получивший в Китае название Wei Ji («Вэй Цзи»), в переводе с английского означающий «кризис» [21].

При этом важно не забывать о скрытых возможностях, которые также таит в себе кризис.

Все это обуславливает актуальность темы формирования управленческих команд в компаниях, эффективность деятельности которых как никогда ранее будет зависеть от способности ориентироваться в новом глобальном деловом мире, который изменился в сторону непрозрачности, но все еще сильно взаимозависим [15].

В этих условиях принципиально важно понимать, какие факторы влияют на работу управленческой команды и персонала компании в целом.

Цель статьи: выявить, как формируются управленческие команды, как они работают в команде, в каких областях чувствуют себя комфортно, а в каких могли бы внедрить инновации или улучшения; каковы их позиции по различным элементам стратегического планирования, как управленческие команды адаптируются к состоянию непрерывных перемен и какие последствия возникают у компаний, которыми они управляют [16].

Информационной основой является проведенный InterSearch и Board Network Глобальный опрос советов директоров [6].

Респондентами данного опроса явились представители многих известных компаний разных отраслей и размеров, всех форм собственности. При таком масштабе и географической неоднородности опроса очевидны региональные или национальные различия, исторически или культурно обусловленные демографические тенденции. Однако можно

отметить весьма убедительные, универсальные выводы и закономерности:

- несмотря на серьезные последствия пандемии Covid-19 по всему миру, эксперты называют пандемию лишь четвертым по значимости мегатрендом, в то время как изменение климата, прорывные и распространяющиеся в геометрической прогрессии технологии, а также геополитическая нестабильность занимают первые три места;
- при прогнозировании наиболее важных тенденций в деятельности советов директоров в следующем году вопросы охраны здоровья и безопасности, связанные с Covid-19, занимают лишь 6-е место в списке приоритетов. Ориентация на устойчивое развитие/цели остается на первом месте. За ней следуют внимание к окружающей среде, социальным вопросам, внутрикорпоративным отношениям, цифровизация, акцент на будущее бизнеса и киберриски;
- если говорить о более насущных внешних проблемах, то три первых места среди проблем, с которыми советы директоров ожидают столкнуться в ближайшее время, занимают конкуренция, технологии/цифровизация и геополитическая нестабильность;
- среди внутренних задач, которые должны стать приоритетными в ближайшее время, управленческие команды в первую очередь называют стратегию, затем кадровые вопросы, инновации/НИОКР, продажи и финансы/денежные средства;
- 26% респондентов считают, что состав управленческих команд должен измениться с точки зрения компетентности. По мнению экспертов, больше всего им не хватает компетенций в области киберрисков, устойчивого развития, цифровизации, цепочки поставок и инноваций / НИОКР. С другой стороны, подавляющее большинство считают себя вполне компетентными в таких функциональных областях, как общее управление, знание отрасли, стратегия, финансы / экономика;
- стратегические области, в которых советы директоров чувствуют себя наименее комфортно, — это киберриски/конфиденциальность данных, цифровизация, управление талантами / кадровая политика и инновации/НИОКР. Недостаток контроля в этих областях определенно должен быть в центре внимания ряда советов директоров, поскольку мы также знаем, что все эти области представляют собой одни из самых значительных внешних и (или) внутренних рисков для компаний в целом;
- практически все респонденты очень высоко оценивают благоприятную рабочую атмосферу в управленческих командах.

44% опрошенных приняли участие в программе повышения квалификации продолжительностью более 4 дней, что подчеркивает рост профессиональной квалификации руководителей.

## МЕГАТRENДЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

Мегатренды — это тенденции, которые оказывают значительное экономическое, социальное и (или) политическое влияние на ряд географических регионов в течение как минимум 3 лет [9].

Среди ведущих мегатрендов представители управленческих команд назвали: изменение климата (48%), прорывные / распространяющиеся в геометрической прогрессии

технологии в целом (46%), геополитическая нестабильность и смена политических догм (42%) (рис. 1).

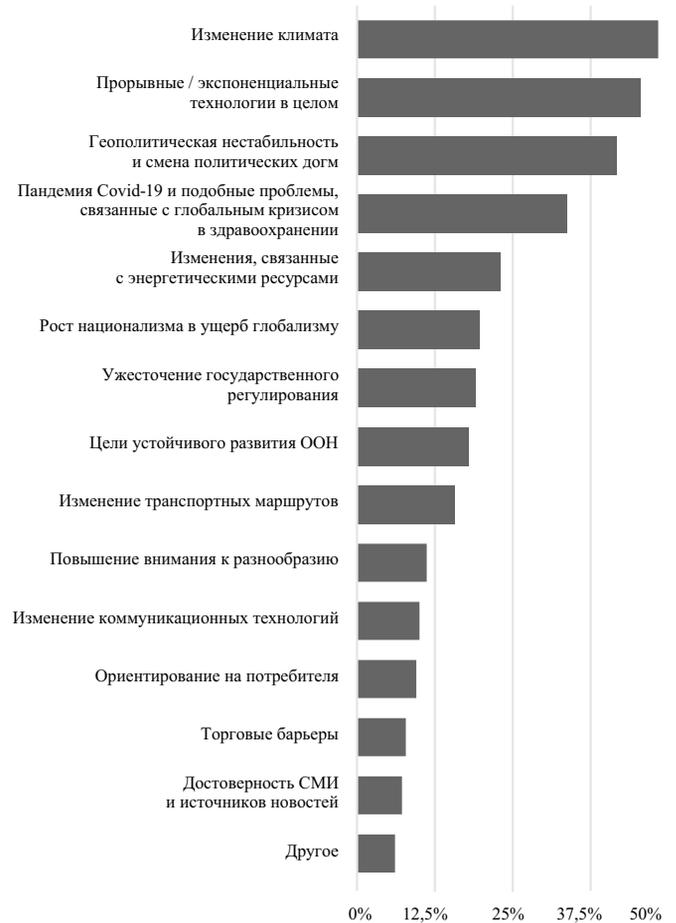


Рис. 1. Ответы на вопрос «Какие 3 мегатренда, по вашему мнению, окажут наиболее значительное влияние на общество и экономику вашей страны в ближайшее время?»

Очевидно, что мегатренды также оказывают значительное влияние на то, как работает управленческая команда.

Таким образом, ориентация на устойчивость / цели является несомненным лидером рейтинга, хотя за ней неотрывно следуют внимание к окружающей среде, социальным вопросам, внутрикорпоративным отношениям в широком смысле [18].

Далее следуют цифровизация и (или) цифровые комитеты, большее внимание уделяется будущему бизнеса, меньшее — задачам соблюдения требований законодательства / рискам / контролю, а также киберрискам и конфиденциальности данных.

Ни один из списка 5 важнейших приоритетов не является легкой и простой задачей для управленческой команды. И между этими приоритетами существует множество взаимозависимых проблем, что в целом означает, что как внешние, так внутренние факторы влияют на способность управленческой команды к обучению и адаптации к изменениям [5]. Другими словами, управленческие команды реально оказались на волне непрерывных перемен (рис. 2).

Изучение мнения респондентов в отношении наиболее актуальных внешних и внутренних вызовов для компании показало, что, как и в предыдущие годы, они в значительной степени взаимосвязаны.

Из числа внешних вызовов выделяются конкуренция и технологии/цифровизация, за ними следуют последствия пандемии Covid-19 и государственное регулирование.

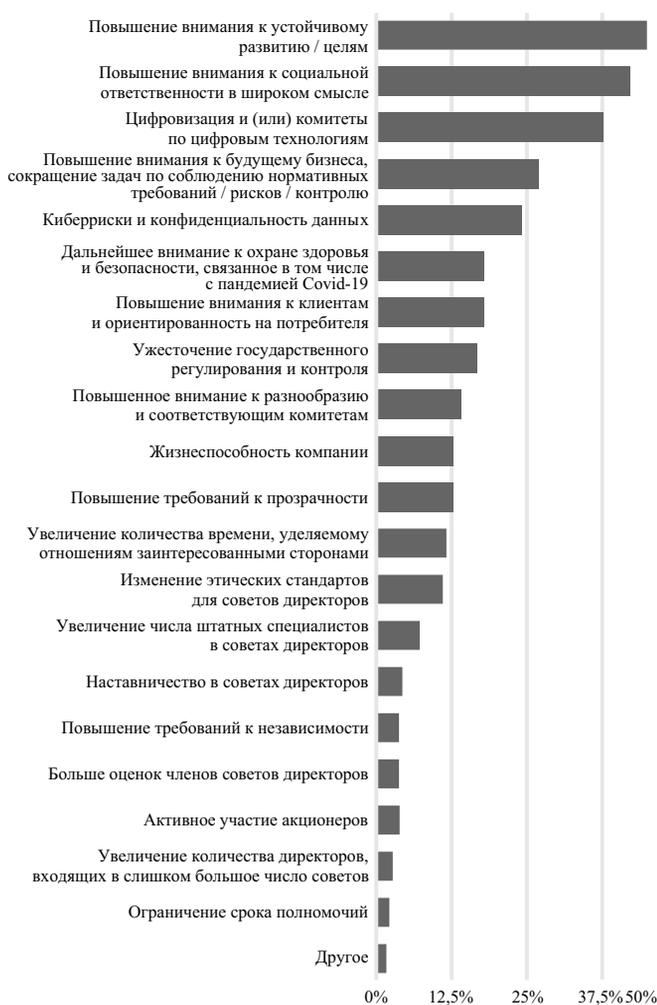


Рис. 2. Ответ на вопрос «Какие 3 тенденции в деятельности управленческой команды, по вашему мнению, окажут наиболее значительное влияние на повестку дня в ближайшее время?»

В рейтинге внутренних проблем первое место занимает стратегия, за ней следуют управление персоналом, инновации/НИОКР и продажи (рис. 3).

Принимая во внимание, как респонденты оценивают общую стратегию компании, вновь проявляются общие проблемы: стратегия, инновации, управление персоналом, устойчивое развитие, цифровизация и киберриски.

Неудивительно, что подавляющему большинству управленческих команд пришлось уделить наибольшее внимание вопросам охраны здоровья и безопасности, связанным с пандемией Covid-19. Второе место заняли инновации в области линейки продукции и бизнес-моделей.

Отвечая на вопрос о том, к чему они готовятся или, по крайней мере, с чем ожидают столкнуться в будущем, респонденты вновь назвали инновации в области линейки продукции и бизнес-моделей в качестве главной проблемы, за которой следуют цифровизация и киберугрозы.

### ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ И ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Важный вопрос — какие из компетенций в достаточной степени представлены в действующих управленческих командах в свете текущей стратегии и финансового положения компании. По мнению опрошенных, области, которые, возможно, нуждаются в усилении — это киберриски / конфи-

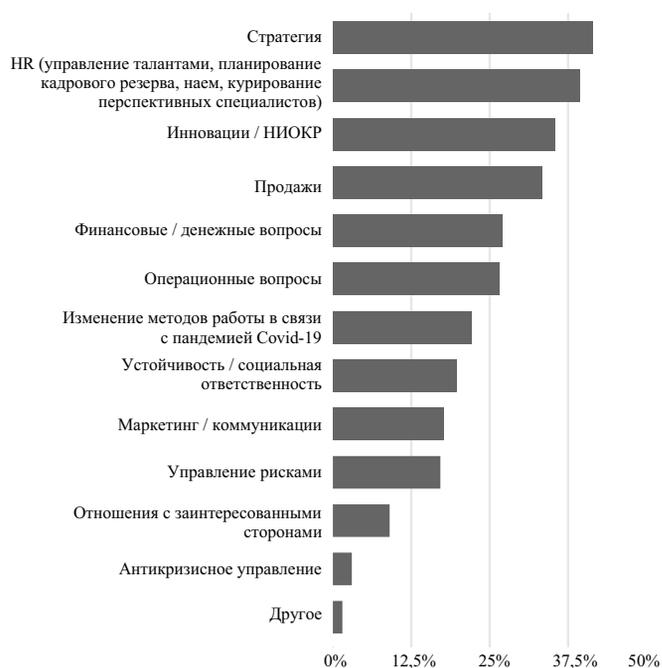


Рис. 3. Ответы на вопрос «Назовите 3 самых важных внутренних вызова, с которыми ваша компания столкнется в ближайшее время?»

денциальность данных, устойчивое развитие, цифровизация / ИТ / технологии, цепочки поставок / логистика, а также инновации НИОКР.

Уже несколько лет подряд в названных областях прослеживается сильная корреляция между наиболее важными мегатрендами, перспективными направлениями деятельности управленческой команды и предполагаемыми будущими проблемами [4]. С другой стороны, общее руководство, знание отрасли, стратегия и финансы — области, в которых управленческие команды чувствуют себя наиболее компетентными [16].

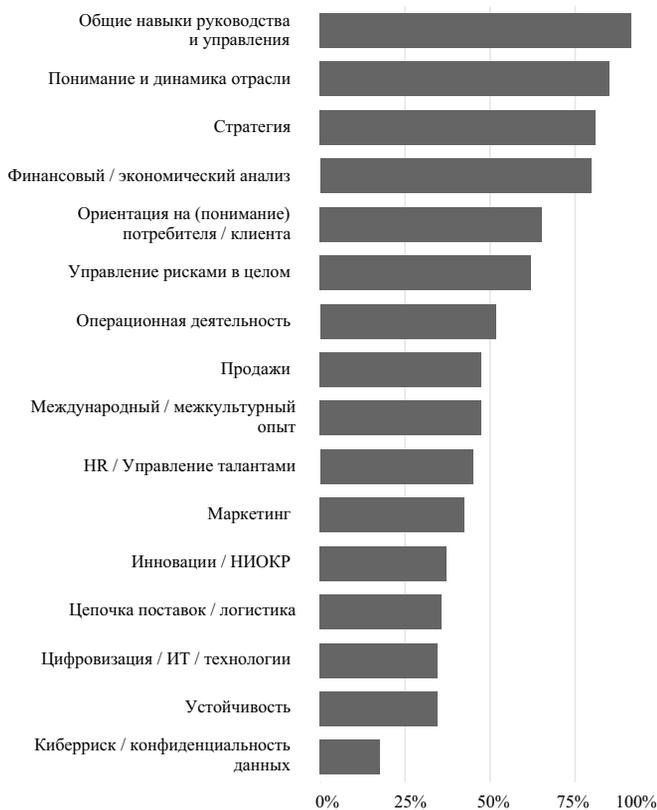
Когда респондентов спросили, какой набор компетенций они хотели бы добавить, они однозначно назвали цифровизацию / ИТ / технологии приоритетом номер один. За ним, хотя и на довольно большом расстоянии, следуют финансы и продажи (рис. 4).

61% опрошенных утверждают, что общий состав управленческой команды кажется им правильным, в то время как 26% хотели бы изменить состав совета директоров с точки зрения компетенций. Оставшиеся 13% опрошенных не определились (рис. 5).

Относительно того, какие наиболее важные приоритеты в области развития компетенций членов управленческого команды, была получена следующая картина. Подавляющее большинство 50% опрошенных хотели бы добавить дополнительный опыт в области цифровизации, 36% — компетенции в области продаж / маркетинга / клиентов, еще 36% — знание отрасли. 28% опрошенных заявили, что для них приоритетом являются инновации / НИОКР, а 24% — международный опыт. 21% респондентов упоминают компетенции в области устойчивого развития.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ДИНАМИКА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

В целом члены управленческой команды выражают относительно высокую степень удовлетворенности общей работой своей команды. Средневзвешенный показатель —



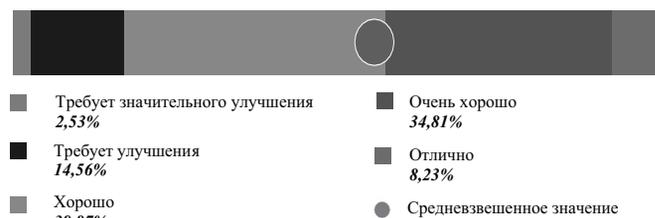
**Рис. 4.** Ответы на вопрос «Какие компетенции, по вашему мнению, присутствуют в управленческой команде в достаточной степени, учитывая стратегию и финансовое положение компании в настоящее время?»

риски / конфиденциальность данных, управление талантами / кадровая политика и инновации / НИОКР.

Наиболее сильными областями с большим отрывом являются финансовое положение и цели компании — обе с более чем 60% средневзвешенным рейтингом компетентности.

Однако, учитывая озвученные респондентами проблемы ближайшего будущего, такой результат должен настораживать.

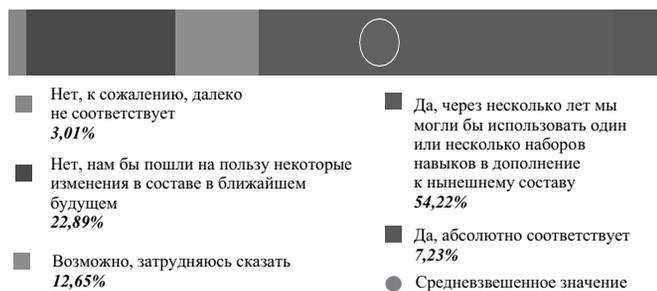
Цифровизация и киберриски — это две стороны одной медали. С ростом цифровизации компании, очевидно, становятся гораздо более подвержены киберрискам и пробле-



**Рис. 6.** Ответы на вопрос «Как бы вы оценили качество работы управленческой команды в целом?»



**Рис. 7.** Ответы на вопрос «Как, по вашему мнению, исполнительное руководство оценивает качество работы управленческой команды в целом?»



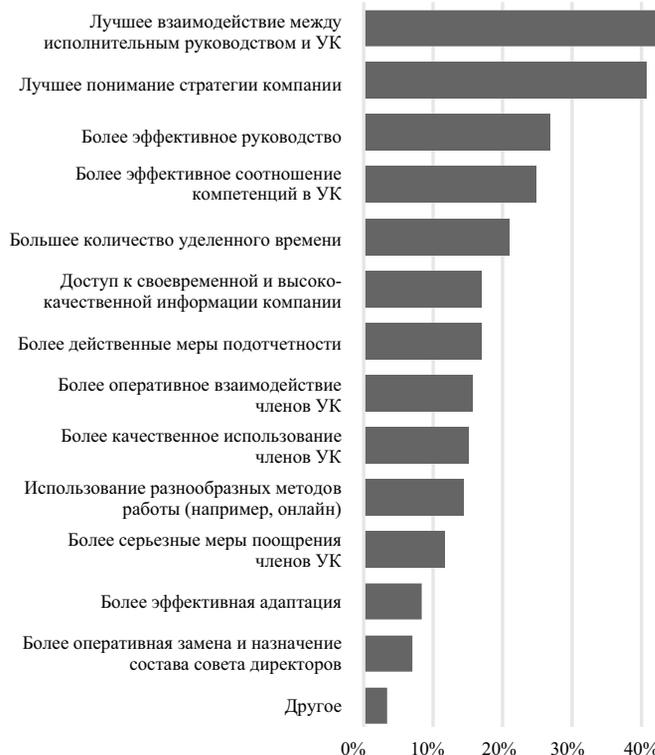
**Рис. 5.** Ответы на вопрос «Считаете ли вы, что управленческая команда соответствует компетенциям, необходимым для будущего в свете стратегии компании?»

«хорошо». Однако только 8% респондентов считают работу команды действительно отличной, а 17% полагают, что команда может работать либо немного, либо значительно лучше (рис. 6, 7).

При ответе на вопрос о том, что может еще больше повысить эффективность работы управленческой команды, респонденты особенно подчеркнули четыре фактора. Первый — улучшение взаимодействия между исполнительным руководством и управленческой командой, второй — улучшение понимания позиции и стратегии компании, третий — улучшение управления командой, четвертый — более эффективное сочетание компетенций в управленческой команде (рис. 8).

При оценке общего понимания управленческой командой стратегии компании в 11 конкретных областях средневзвешенный показатель выше 50% в 7 областях, но ниже в 4 областях.

В частности, члены управленческой команды чувствуют себя наименее комфортно в следующих вопросах: кибер-



**Рис. 8.** Ответы на вопрос «Какие 3 фактора, по вашему мнению, лучше всего повысят общую производительность вашей управленческой команды (УК)?»

мам конфиденциальности данных. Однако следует учитывать, что 77% опрошенных людей старше 50 лет, и их вряд ли можно назвать «цифровыми аборигенами». В ближайшем будущем потребуется дальнейшая возрастная диверсификация и обновление состава большинства членов управленческих команд компаний.

Обращает на себя внимание и тот факт, что большинство компаний обычно гордятся тем, что их сотрудники являются их главным активом. Учитывая, что за последнее десятилетие динамика рынка труда значительно изменилась, а целое поколение при выборе работодателя ставит во главу угла цель и ценности компании, вызывает беспокойство тот факт, что управленческие команды в целом чувствуют себя так неуютно в отношении HR-стратегии [1, 3].

Аналогичным образом, отсутствие понимания стратегии компании в области инноваций и НИОКР также вызывает опасение. Чем управленческие команды могут помочь в управлении компанией в будущем, если они не понимают и не анализируют, как могут выглядеть продукты и услуги завтрашнего дня, если обеспечить правильный приоритет, ресурсы и финансирование? И как обеспечить именно это, управленческие команды не обладают компетенциями, соответствующими инновационным и НИОКР компетенциям компании?

Данные результат опроса вызывают беспокойство, если учесть, что инновации и управление персоналом рассматриваются самими управленческими командами как 2-я из 3-х главные внутренние задачи на перспективу.

Когда членов управленческих команд попросили оценить рабочий климат в совете, они в целом выразили высокую степень удовлетворенности своими коллегами и динамикой работы команды. Проявление честности и высокий уровень доверия между членами управленческой команды занимают первые три места среди положительных факторов оценки. И это является свидетельством того, что управленческие команды способны осуществлять свою деятельность осмысленно и уважительно на благо не только компании, но и всех ее работников, а также других заинтересованных сторон [7].

Одним из факторов, по которому часто можно определить, будет ли компания превосходить своих конкурентов (продвигаться от плохого к хорошему или от хорошего к великому), является эффективность ее управленческой команды, а это обычно зависит от внутренней динамики в команде.

Именно поэтому при отборе кандидатов в управленческую команду необходимо в равной степени обращать внимание на компетенции и личностные качества кандидатов.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

1. Необходимо ставить перед собой и воплощать нешаблонные амбиции. Компании, которые преуспеют в ближайшие годы, — те, которые сумеют освободиться от привычного мышления и линейных бизнес-планов. Управленческие команды должны быть на шаг впереди, чтобы иметь возможность вдохновлять коллег и проводить критический анализ идей, исходящих от исполнительного руководства, а для этого члены управленческих команд обязаны придерживаться принципа непрерывного обучения, в том числе и для себя [8].

2. Необходимо активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами. Стратегия с учетом интересов заинтересованных сторон предполагает учет интересов всех заин-

тересованных сторон, в том числе и тех, которые присутствуют на каждом рынке [19]. Управленческой команде необходимо признать, что сегодня их правоспособность определяется гораздо более широкой группой заинтересованных сторон, и упущение или недооценка важности любой из этих групп, будь то клиенты, сотрудники, НКО, СМИ, аналитики, внешние консультанты, государственные органы или, естественно, акционеры, может оказаться гораздо более разрушительным и гораздо более быстрым фактором, приводящим к неудаче, чем многие склонны думать [13].

3. Необходимо повышать уровень цифровой компетентности членов управленческой команды. Современные компании и организации сталкиваются с угрозами не только операционного или финансового характера. Более того, самые серьезные и неотвратимые угрозы носят цифровой характер, поскольку практически все бизнес-модели всех компаний во всем мире сегодня переведены на цифровые технологии [17]. Если перебои в подаче электроэнергии или действия киберпреступников приведут к нарушению основ операционной деятельности, последствия могут оказаться катастрофическими для компании любого размера и даже для любого государства или страны. Таким образом, управленческие команды в целом нуждаются в повышении компетентности в области кибертехнологий [14].

4. Необходимо критически подходить к стилю руководства. Психологический настрой в компании фактически задает управленческая команда [2]. Если управленческая команда проповедует одно, а практикует другое, когда речь идет о ценностях, культуре и приемлемом поведении, последствия могут быть очень серьезными. То, что еще несколько лет назад могло остаться за внутренними границами компании, когда речь шла о ненадлежащем поведении руководства, сегодня гарантированно быстро разлетится по всему обществу. Члены управленческой команды должны помнить, что они несут ответственность не только за свое собственное поведение, но и за принятие неподобающей культуры [10, 11].

5. Необходимо определить свои «слепые зоны» и действуйте в соответствии с очевидным. Инновации / НИОКР и HRM / управление талантами — два постоянных пункта в списке тех, где управленческие команды чувствуют себя наименее комфортно, и в то же время они всегда входят в первую пятерку внутренних проблем. Удивительно, почему так мало управленческих команд решают действовать в соответствии со своими «известными неизвестными» и начинают нанимать сотрудников для этих двух групп компетенций. Это не только повысило бы их уровень комфорта, но несомненно, дало бы значительное конкурентное преимущество тем, кто первым решит эту проблему [12].

Необходимо обеспечить более тесное взаимодействие. Эта рекомендация относится как к внешним отношениям управленческой команды исполнительным руководством, так и к отношениям между членами управленческой команды. Надо помнить, что согласованность мнений о том, что является наиболее важными стратегическими вопросами в компании, к сожалению, редкость в настоящее время [20]. Бессознательная предвзятость — сильная движущая сила этого явления: мы считаем, что говорим об одном и том же, когда используем одни и те же слова, однако упускаем из виду, что слова и даже цифры подлежат индивидуальной интерпретации, основанной на личном опыте и убеждениях. Эффект якорения только ускоряет этот процесс, поэтому управленческой команде необходимо стремиться к более высокому уровню четкой коммуникации, проходить обучение по вопросам бессознательных предубеждений [2].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адаптация методики оценки управленческих компетенций руководителя / Ю.А. Токарева, Е.О. Гаспарович, Н.А. Шурьгина, В.И. Линдер // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 2. — С. 66–71. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-66-71. — EDN MGTBHW.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р.М. Белбин. — М.: HIPPO, 2003. — 315 с.
3. Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2014. — № 3. — С. 48–55.
4. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya\\_kom\\_an\\_da.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_kom_an_da.pdf) (дата обращения: 20.12.2023).
5. Галин З.А., Гайсин Э.Д., Фролова О.Н. Формирование эффективной управленческой команды // Вестник Евразийской науки, 2020 №6. — URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN620.pdf> (Дата обращения: 20.12.2023).
6. Глобальный опрос советов директоров 2021 года — «На волне перемен». InterSearch & Board Network, 2021 [Электронный ресурс]. — <https://intersearch.org/tag/board-network/> (Дата обращения: 25.12.2023).
7. Комаров В.В. Конструктивность делового взаимодействия при руководстве как критерий эффективности организационного лидерства // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 4. — С. 53–62. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62. — EDN NLCCYJ.
8. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Особенности управления персоналом в командах // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 4. — С. 10–15. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15. — EDN PILNEX.
9. Семь мегатрендов будущего. Выбор Inc. [Электронный ресурс]. — URL: <https://incussia.ru/understand/seven-megatrends/> (Дата обращения: 25.12.2023).
10. Современная команда менеджмента управления [Электронный ресурс]. — URL: <http://pmorussia.ru/files/667/ModTeam.pdf> (дата обращения: 20.12.2023).
11. Современные управленческие команды управления [Электронный ресурс]. — URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/vifaost/a01-00331.pdf> (дата обращения: 20.12.2023).
12. Сущность управленческой команды управления [Электронный ресурс]. — URL: [https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost\\_upravlencheskoy\\_komandy](https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost_upravlencheskoy_komandy) (дата обращения: 20.12.2023).
13. Формирование эффективных управленческих команд управления [Электронный ресурс]. — URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860_0.html) (дата обращения: 18.12.2023).
14. Этапы формирования и развития управленческой команды управления [Электронный ресурс]. — URL: [http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy\\_formirovaniya\\_razvitiya\\_a\\_upravlencheskoy\\_komandy](http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy_formirovaniya_razvitiya_a_upravlencheskoy_komandy) (дата обращения: 20.12.2023).
15. Эффективность управленческой команды управления [Электронный ресурс]. — URL: <https://leksii.org/16-15556.html> (дата обращения: 20.12.2023).
16. Hitt M.A. Strategic decision models: Integrating different perspectives / M.A. Hitt, B.B. Tyler. Strategic Management Journal. — 1991. — Vol. 12, Issue 5. — pp. 327–351.
17. HR-трансформация: команды, процессы, технологии: монография / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций. — Москва: ГУУ, 2023. — 244 с. ISBN 978-5-215-03715-7
18. Jenter D. CEO Turnover and Relative Performance Evaluation / D. Jenter, F. Kanaan. Journal of Finance. — 2015. — Vol. 70, Issue 5. — Pp. 2155–2184.
19. Lencioni P. The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable. ReadHowYouWant. — 2011. — 168 с.
20. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. — In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. — K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
21. Zou W. Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects / W. Zou, M. Kumaraswamy, J. Chung, J. Wong. International Journal of Project Management. — 2015. — Vol. 32, Issue 2. — Pp. 265–274.

## REFERENCES

1. Tokareva Yu.A., Gasparovich E.O., Shurygina N.A., Linder V.I. Adaptaciya metodiki ocenki upravlencheskih kompetencij rukovoditelya [Adaptation of the methodology for assessing managerial competencies of a manager]. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]. 2022. Vol. 11. № 2. Pp. 66–71. (in Russian)
2. Belbin R.M. Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach [Management Teams: Why they succeed or fail]. Moscow, HIPPO Publ., 2003. 315 p.
3. Bessonov A.A. Diagnostics of «team operability» in formation of management team. *Nauchnoe obespechenie sistemy povyshe-niya kvalifikacii kadrov* [Scientific support for the personnel development system]. 2014. № 3. Pp. 48–55. (in Russian)
4. Borovikova N.V., Petrov V.A. Upravlencheskaya komanda: status, zakonomernosti razvitiya [Management team: status, patterns of development] (in Russian) Available at: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya\\_kom\\_an\\_da.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_kom_an_da.pdf) (accessed 20 December 2023)
5. Galin Z.A., Gajsin E.D., Frolova O.N. Formirovanie effektivnoj upravlencheskoj komandy [Formation of an effective management team]. *Vestnik Evrazijskoj nauki* [Bulletin of Eurasian Science]. 2020. № 6 (in Russian). Available at: <https://esj.today/PDF/61ECVN620.pdf> (accessed 20 December 2023)
6. Global'nyj opros sovetov direktorov 2021 goda — «Na volne peremen». [Global Board Survey 2021 — “Riding the Wave of Change”] (in Russian). InterSearch & Board Network. 2021. Available at: <https://intersearch.org/tag/board-network> (accessed 25 December 2023)
7. Komarov V.V. Konstruktivnost' delovogo vzaimodejstviya pri rukovodstve kak kriterij effektivnosti organizacionnogo liderstva [Constructiveness of business interaction during leadership as a criterion for the effectiveness of organizational leadership]. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]. 2022. Vol.11. № 4. Pp. 53–62. (in Russian)
8. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Osobennosti upravleniya personalom v komandah [Features of personnel management in teams] *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]. 2022. Vol.11. № 4. Pp. 10–15. (in Russian)
9. Sem' megatrendov budushchego. Vybor Inc [Seven megatrends of the future. Choice Inc] (in Russian). Available at: <https://>

- incussia.ru/understand/seven-megatrends/ (accessed 25 December 2023)
10. Sovremennaya komanda menedzhmenta upravleniya [Modern management team] (in Russian). Available at: <http://pmorussia.ru/files/667/ModTeam.pdf> (accessed 20 December 2023)
  11. Sovremennyye upravlencheskie komandy [Modern management team] (in Russian). Available at: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/vifaost/a01-00331.pdf> (accessed 20 December 2023)
  12. Sushchnost' upravlencheskoj komandy upravleniya [Essence of the management team] (in Russian). Available at: [https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost\\_upravlencheskoj\\_komandy](https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost_upravlencheskoj_komandy) (accessed 20 December 2023)
  13. Formirovanie effektivnyh upravlencheskih komand [Formation of effective management teams] (in Russian). Available at: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860_0.html) (accessed 18 December 2023)
  14. Etapy formirovaniya i razvitiya upravlencheskoj komandy [Stages of formation and development of the management team] (in Russian). Available at: [http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy\\_formirovaniya\\_razvitiya\\_a\\_upravlencheskoj\\_komandy](http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy_formirovaniya_razvitiya_a_upravlencheskoj_komandy) (accessed 20 December 2023)
  15. Effektivnost' upravlencheskoj komandy [Efficiency of the management team] (in Russian) Available at: <https://lektcii.org/16-15556.html> (accessed 20 December 2023)
  16. Hitt M.A., Tyler B.B Strategic decision models: Integrating different perspectives. Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12, Issue 5. Pp. 327–351.
  17. HR-transformaciya: komandy, processy, tekhnologii: monografiya [HR transformation: teams, processes, technologies: monograph]. Moscow: GUU Publ., 2023. 244 p.
  18. Jenter D., Kanaan F. CEO Turnover and Relative Performance Evaluation. Journal of Finance. 2015. Vol. 70, Issue 5. Pp. 2155–2184.
  19. Lencioni P. The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable. ReadHowYouWant. 2011. 168 p.
  20. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. — K. Kelley (ed.). Elsevier Science Publishers. 1992.
  21. Zou W., Kumaraswamy M., Chung J., Wong J. Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 32, Issue 2. Pp. 265–274.

Нисов И., Тышковская Е.

## МЯГКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. КАК ПРИВЛЕКАТЬ ЛУЧШИХ, РАЗВИВАТЬ СПОСОБНЫХ И РУКОВОДИТЬ ЭФФЕКТИВНО

М.: Умный бизнес, 2023, 368 с.

*Почему все хотят войти в ? Потому что там работают правила «мягкого менеджмента», а работник — не раб, а клиент! Продайте свою работу сотруднику, станьте сверхэффективным менеджером и приведите свою компанию к успеху! В этой книге ведущих исследователей в области человеческих ресурсов, чьи услуги пользуются топовые российские компании и команды — Игоря Нисова и Екатерины Тышковской, — вы найдете системные ответы на главные вопросы управления персоналом.*

- Как привлечь лучших и развивать способных?
- Как ставить цели внутри команды?
- Как управлять сотрудниками на основе их сильных сторон?
- Как мотивировать, вовлекать и создавать позитивный опыт?
- Почему самореализация сотрудника влияет на успех компании?
- Каковы системные законы взаимоотношений между работником и работодателем?
- Как сохранять продуктивные отношения с работником максимально долго?

*Сама постановка этих вопросов подсказывает, что это принципы мягкого управления, мягкого менеджмента, за которым будущее и залог процветания любой организации!*

С этой книгой вы:

- научитесь использовать современные методы управления персоналом;
- постройте крепкую корпоративную культуру;
- повысите эффективность и вовлеченность сотрудников;
- поймете, как создается бренд работодателя и зачем это нужно.

