



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Коллективный интеллект в управлении организацией

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
81,00% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Ильцова Айгуль Бахытовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Шишкина Е.В.

А. Корнеев Р. Н.

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией	11
1.1. Изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента	11
1.2. Подходы к формированию коллективного интеллекта в организации	20
1.3. Условия управления коллективным интеллектом в организации	29
Выводы по главе 1	36
Глава 2. Экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана») ...	39
2.1. Организация исследования и анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана»	39
2.2. Внедрение условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана»	51
2.3. Анализ результатов исследования	61
Выводы по главе 2.....	67
Заключение	70
Список используемой литературы	77
Приложение	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Первостепенное значение в процессе управления человеческими ресурсами как одной из основополагающих сторон деятельности организации является своевременная реакция ее руководства на перемены в реалиях экономической жизни. Справляться с нестабильностью внешней среды и ее растущей сложностью на сегодняшний день – задача стратегического планирования и управления любого высококвалифицированного менеджера, при этом долгосрочные конкурентные преимущества являются трудно достижимыми сегодняшним поколением компаний в том случае, если при разработке их стратегии и видения усилия сосредотачиваются исключительно на производственных или же сырьевых ресурсах. Успешное развитие современной организации существенным образом зависит от того, какое внимание высший менеджмент уделяет человеческому капиталу как немаловажному ресурсу для ее здорового функционирования.

Стремительное и динамичное изменение экономических условий, которое диктует внешняя среда организациям XXI века, оказало значительное влияние на осознание потребности современными управленцами в адекватной трансформации подходов к управлению персоналом и в применении качественно новых единиц организационных структур, наиболее успешной из которых многими теоретиками и практиками признается команда как особая форма коллективного труда. В сравнении с индивидуальным участием или же групповой работой работа в команде выглядит наиболее привлекательно, позволяя использовать профессионализм, знания, опыт, усилия и креативное мышление всех ее участников в тесном взаимодействии при решении различного рода организационных задач в условиях риска и неопределенности.

Кроме этого, по мере цифровизации экономики возрастает креативная составляющая деятельности организации. Стандартные методы управления бизнес-процессами перестают работать ввиду увеличения неопределенности времени решения задач. В настоящее время отсутствуют эффективные технологии управления процессами интеллектуальной деятельности в организациях. В литературе уже давно обсуждается роль технологий коллективного интеллекта для управления знаниями в организациях, но конкретных предложений, как это организовать, в настоящее время, отсутствует.

Организации, которые прошли или проходят этап цифровой трансформации, начинают конкурировать в основном на рынке инноваций. Для этого им необходимо создавать новые продукты и сервисы в существенно большем масштабе, чем раньше. В этой связи доля сотрудников таких организаций, занимающихся интеллектуальной деятельностью, возрастает кратно.

Увеличение доли интеллектуальной деятельности требует радикального пересмотра подходов к управлению такими организациями.

Следовательно, актуальность исследования данной проблемы обусловлена стремлением современных менеджеров внедрять в организации более гибкие и эффективные формы коллективного труда – коллективный интеллект. Таким образом, это определяет наличие широкого перечня вопросов и задач, связанных с формированием и управлением коллективным интеллектом в организации.

Изучение актуальности темы, анализ литературы, изучение опыта работы организаций позволили выявить и сформулировать **проблему исследования**, которая заключается в выявлении и внедрении эффективных условий управления коллективным интеллектом в организации. Данная проблема определяется **противоречием**, состоящем, с одной стороны, в возрастающей потребности менеджмента организаций в управление

коллективным интеллектом, а с другой стороны – в недостаточной теоретической и практической разработанности эффективных методов, принципов и формы формирования коллективного интеллекта в организации.

На основе актуальности проблемы исследования, выявленной проблемы и противоречий была сформулирована **тема выпускной квалификационной работы:** «Коллективный интеллект в управлении организацией».

Объект исследования – коллективный интеллект как особая форма коллективного труда и отдельные единицы в структуре управления организацией.

Предмет исследования – условия управления коллективным интеллектом в организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение теоретико-методологических аспектов проблемы коллективного интеллекта в управление организацией и экспериментальная проверка эффективности внедрения условий совершенствования коллективного интеллекта в управление НАО «Медицинский университет Астана».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

- 1) изучить проблему коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента;
- 2) рассмотреть подходы к формированию коллективного интеллекта в организации;
- 3) выделить и обосновать условия управления коллективным интеллектом в организации;
- 4) осуществить анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана»;
- 5) внедрить условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана»;
- 6) провести анализ результатов исследования.

Гипотеза исследования: процесс управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана» будет более эффективным, если разработать и внедрить комплекс условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении, а именно: 1) Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта; 2) Reteaming (ретиминг) коллективного интеллекта; 3) Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что осуществлено изучение теоретико-методологических аспектов проблемы коллективного интеллекта в управление организацией, а именно: изучена проблема коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации, выделены и обоснованы условия управления коллективным интеллектом в организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что проведена экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление НАО «Медицинский университет Астана» для чего осуществлен анализ управления коллективным интеллектом базы исследования, внедрены условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана», а также проведен анализ результатов исследования.

Научная новизна исследования заключается в том, что выделены наиболее эффективные условия совершенствования коллективного интеллекта в управление НАО «Медицинский университет Астана», а именно: 1) Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта; 2) Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта; 3) Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта.

Методология исследования: наибольший научный интерес для исследования проблемы коллективного интеллекта в современных организациях представили научные труды зарубежных и отечественных исследователей, а именно работы Т.Ю. Базарова, Р.М. Белбина, К. Бланшара, Д.Г. Бойетт, Д.Т. Бойетт, А.М. Карякина, Р.Л. Кричевского, Б. Такмена, Е.М Дубовской и др.

Однако, несмотря на уже имеющийся накопленный опыт теоретических и практических разработок в менеджменте, в целом, и управлении коллективным интеллектом, в частности, еще недостаточно разработан ряд вопросов по наиболее эффективным условиям управления коллективным интеллектом в отечественных организациях.

Методы исследования:

1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы, анализ объекта и предмета исследования; теоретико-методологический анализ; изучение и обобщение эффективного опыта в сфере менеджмента; понятийно-терминологический анализ; выделение условий с заданными свойствами и др.;

2) эмпирические – практическая проверка условий, социологические методы (опросы, анкетирование); наблюдение, беседа, изучение рабочей документации, систематизация и обобщение результатов исследования и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Коллективный интеллект – термин, возникший в середине 1980-х годов в социологии при изучении процесса коллективного принятия решений. Под коллективным интеллектом, в широком смысле, понимают общий или групповой интеллект, который возникает в результате сотрудничества, коллективных усилий и конкуренции многих людей и проявляется в принятии решений на основе консенсуса.

2. Выделяют четыре основных подхода к формированию коллективного интеллекта в организации – целеполагающий, межличностный,

ролевой и подход управленческой решетки. При этом в процессе формирования коллективного интеллекта в организации менеджерам стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы, однако основная трудность состоит в том, что создать команду может не любой руководитель и не из любых сотрудников, поэтому особое внимание стоит уделить ролевому подходу к формированию коллективного интеллекта.

3. Управление коллективным интеллектом в организации предполагает реализацию комплекса условий, среди которых: 1) Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта; 2) Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта; 3) Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта.

База исследования: Некоммерческое акционерное общество «Медицинский университет Астана». **Адрес базы исследования:** г. Астана, ул. Бейбитшилик, д. 49 а.

Юридический адрес: Республика Казахстан, 010000 г. Астана, ул. Сарыарка, 33.

В данной работе был произведен анализ базы исследования, основных направлений управления персоналом на базе исследования и разработаны условия, позволяющие совершенствовать и более эффективно строить процесс управления коллективным интеллектом на базе исследования.

Этапы исследования:

Первый этап (2021 год) был посвящен анализу научной литературы, проведено обобщение знаний в области менеджмента. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования. Определялись концептуальные подходы к разработке проблемы, объекта, предмета, цели, задачи, выдвигалась рабочая гипотеза исследования, формировался понятийно-терминологический аппарат исследования, изучались существующие подходы к определению сущности коллективного интеллекта,

констатирующее исследование, анкетирование сотрудников базы исследования и др.

Второй этап (2021-2022 год) включал написание теоретико-методологической части исследования, изучение основных направлений и проблем управления коллективным интеллектом, ключевых тенденций развития систем управления организациями, разработка условий совершенствования управления коллективным интеллектом; внедрение условий совершенствования управления коллективного интеллекта на базе исследования и др.

Третий этап (2022-2023 год) предполагал проведение завершающего этапа исследования, анализ и обобщение результатов выпускной квалификационной работы, формулировка выводов исследования, оформление текста квалификационной работы и автореферата и др.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников. Материал изложен на 82 страницах машинописного текста, содержит 12 таблиц, 13 рисунков, список литературы включает 53 источника (6 из которых зарубежные), одно приложение.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования; формулируются положения, выносимые на защиту, а также положения, составляющие научную новизну, теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией» осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного

интеллекта в организации, определены условия управления коллективным интеллектом в организации.

Во второй главе «Экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана»)» осуществлен анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана», апробированы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» и произведен анализ результатов исследования.

В заключении данной работы представлены краткие результаты проведенного исследования, а также сделан вывод о том, что цель достигнута, задачи выполнены, а гипотеза подтверждена.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией» будет осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации, определены условия управления коллективным интеллектом в организации.

Интерес к исследованию и формализации понятия «коллективный интеллект» закономерно следует из возрастания роли интеллектуальной деятельности и командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни общества, особенно в условиях быстроменяющейся и турбулентной финансовой среды. Редкая профессия современности подразумевает преимущественно индивидуальный труд, поэтому для большинства современных компаний в приоритете всегда будет тот сотрудник, который, помимо требуемых профессиональных качеств, имеет высокий уровень социальной компетентности [11].

Одно из базовых пояснений факта успешности управления коллективным интеллектом в организациях находит свое отражение в менеджменте и социологии управления и объясняется законом синергии. В то же время, в научной литературе наблюдается множество суждений относительно сущности самого понятия «коллективный интеллект», и базовых ему «интеллект», «коллектив». Однако в различных авторских позициях прослеживаются общие черты. Вопреки этому, с сожалением можно говорить о том, что интегрированный теоретический подход в исследовании процессов

формирования и управления коллективным интеллектом в научном сообществе еще не сформирован, что порождает целый ряд проблем при практическом использовании идей управления коллективным интеллектом как организационной формы менеджмента.

Наибольшую детализацию термин «коллективный интеллект» имеет в научных статьях, исследовательских работах и монографиях по менеджменту несмотря на то, что активное изучение данного научного направления начало осуществляться сравнительно недавно – в 80-90 года. Примечательно то, что внедрение коллективного интеллекта в менеджменте наиболее ярко проявилось в США в автомобилестроении в 90-е гг. XX в. и было связано с необходимостью удержания конкурентных преимуществ американскими компаниями на волне стремительного завоевания доли рынка Японией. В российских компаниях, бесспорно, этот процесс и на сегодняшний день воспринимается многими руководителями и сотрудниками с особой осторожностью, недоверием и недопониманием [45].

Прежде чем перейти к трактовке терминов, описывающих проблему управления коллективным интеллектом в своей многоаспектности, в целях получения более общей картины для понимания их истоков зарождения целесообразно рассмотреть во временном контексте научный вклад отечественных и зарубежных авторов в освещение проблемы коллективного интеллекта (таблица 1), при этом особо заслуживающие внимание научные разработки, представленные в таблице ниже [17].

Таблица 1 – Эволюция научных взглядов зарубежных ученых на проблему управления коллективным интеллектом в организациях и смежных ему направлений

№	Научный вклад в освещение проблемы	Автор(ы) и годы
1	Исследование феномена неформальной группы и значимости фактора сотрудничества в группе, сопоставимого с менеджментом в рамках «школы человеческих отношений»	20-е гг XX в. (Ф. Ротлисбергер, Э. Мэйо, Ч. Барнард и др.)
2	Разработка теории организации и поведения группы	60-е гг XX в. (Курт Левин, Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг и др.)
3	Разработка социометрических методов по созданию рабочих групп	60-е гг XX в. (Якоб Леви Морено)
4	Внедрение кружков качества, которые возникли в результате интеграции методов статистического контроля и методов наук о поведении и обществе (в настоящее время наблюдается тенденция перерастания кружков качества в рабочие группы)	50-60-е гг XX в. (Каору Исикава)
5	Выделение важной общей черты работы менеджеров – управленческих ролей, в качестве которых – межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений	70-е гг XX в. (Генри Минцберг)
6	Разработка концепции командных ролей	70-е гг XX в. (Р. Мередит Белбин)
7	Разработка теории стилей управления	70-е гг XX в. (Пол Херси и Кен Бланшар)
8	Разработка двухмерной модели группового развития в результате анализа около 50 публикаций по развитию групп, которая позднее легла в основу многочисленных моделей командообразования	70-е гг XX в. (Б.В. Такмен)
9	Появление исследований, в которых были предложены определения понятия «команда», обсуждались основные принципы функционирования и развития групп командного типа, разрабатывались технологии организационного проектирования посредством команд разного уровня	80-90-е гг XX в. (Р. Берд, Р. Танненбаум, Дж. Катценбах, Е. Салас, Д. Смит)
11	Теоретический анализ совместной деятельности руководителей высшего звена, уточняющий понятие «коллективный интеллект», его отдельные параметры	Начало XXI в. (К Бланшар, Р.М. Белбин, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, В. Дайер, Дж. Катценбах, Ч.Дж. Марджерисон и др.)

Несмотря на то, что в роли самостоятельных объектов и предметов научных исследований коллективного интеллекта в организациях и процессы, связанные с коллективным интеллектом, существуют чуть более полувека, существующие разработки западных исследователей проблемы слабо находят свое применение в адаптированных версиях в практике российских компаний.

Эволюция научных взглядов отечественных ученых на проблему коллективного интеллекта в организациях и смежных ему направлений представлена в табличной форме (таблица 2).

Таблица 2 – Эволюция научных взглядов отечественных ученых на проблему коллективного интеллекта в организациях и смежных ему направлений

№	Научный вклад в освещение проблемы	Автор(ы) и годы
1	Исследование возможности использования коллективного управления для организации совместной деятельности рабочих	20-30-е гг XX в. (Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев)
2	Анализ проблемы участия работников в принятии решений по организации совместной деятельности, вклад в понимание специфики совместной деятельности управленческих команд на предприятиях и в организациях. Предложение новых проблемно-ориентированных и инновационных технологий группового решения организационных проблем, способствующих формированию групп управления у руководителей высшего звена	70-80-е годы XX в. (Д.М. Гвишиани, Ю.Д. Красовский, А.И. Пригожин)
3	Обсуждение конкретных проблем формирования и функционирования команд разного типа, в том числе и коллективного интеллекта в организации. Использование зарубежного опыта исследований коллективного интеллекта, предложение социальных технологий, стимулирующих коллективный интеллект, эмпирический анализ деятельности по консультированию руководителей высшего звена и формированию управленческих команд в организациях	XXI в. (В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Е. Валь, Т.П. Галкина, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, И.В. Рыбкин, С.В. Петров, Т.С. Пыркова, В.И. Сперанский и др.).

Согласно трактовке типов совместной деятельности людей Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, в организациях XXI века все большее значение приобретает совместно-творческий тип коллективной деятельности, характеризующийся открывающимися возможностями выполнять разные коллективные роли, гибко реагировать на перемены, активно сотрудничать со

специалистами разных профессий внутри группы в зависимости от решаемых задач в организации. Данная точка зрения в большей степени интересна в рамках исследуемой проблемы, поскольку именно таким образом современный менеджмент трактует понятие «коллективный интеллект». Управление коллективным интеллектом мобилизует скрытые резервы и внутренний потенциал каждого сотрудника в отдельности и позволяет на практике преодолевать проблему ограниченности интеллектуальных, психологических и прочих ресурсов в рабочем коллективе [11].

Таким образом, коллективный интеллект можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общим целям деятельности своей организации, ее миссии, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. При этом вышеобозначенное определение не является исчерпывающим, поскольку в таком случае граница между коллективным интеллектом как определенной единицей в организационной структуре и, к примеру, группой прослеживаются слабо. Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская, высказывая свою позицию с социально-психологической точки зрения, уточняют, что коллектив – это, прежде всего, группа людей, имеющая специфические особенности, и люди в ней в ходе достижения поставленных целей друг друга взаимодополняют и взаимозаменяют. Справедливо считать коллективным интеллектом в организации группу людей, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность и исполнять любые внутригрупповые роли. Некоторые другие определения понятия «коллективный интеллект» зарубежных исследователей можно увидеть в таблице 3 исследования [10].

Таблица 3 – Определения понятия «коллективный интеллект»

Автор	Трактовка понятия
C.C. Manz, H.P. Sims	Группа из трех-восьми человек, отвечающая за производство продукта, его отдельной части или услуги в целом, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из членов команды. Каждый участник в дополнение к персональной ответственности несет ответственность за достижения всей команды в целом
C.B. Miller	Малая группа, состоящая из пятнадцати-двадцати человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде
J.R. Katzenbach, D.K. Smith	Небольшая группа людей, обладающих добавочными (дополнительными) навыками, связанных друг с другом общей целью, задачами деятельности, подходом, делающих их обоюдно ответственными
М. Геллерт, К. Новак	Формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне

На основании существующих мнений исследователей в зарубежных и отечественных научных источниках выделение ключевых отличительных признаков коллективного интеллекта и группы в организации можно осуществить по критериям развитости взаимоотношений между специалистами, отношению к ответственности и обязательствам между членами в коллективном интеллекте и группах, характеру руководства и лидерства в организациях с преимущественно интеллектуальным трудом [22]:

1 В группе сильнее развито чувство индивидуализма, и совокупный результат при этом является слагаемым индивидуальной деятельности ее членов. В коллективном интеллекте ключевое значение придается личному вкладу каждого ее участника в достижение общей цели, которая прямым образом зависит от развитости коммуникаций между сотрудниками и успешности такого сотрудничества. Обсуждение проблем в команде характеризуется высокой степенью открытости и обращения информации, а основным принципом отношений между сотрудниками является

взаимозависимость на основе психологического отождествления. Активное сотрудничество – основа коллективного интеллекта.

2 Разделение ответственности и контроля при групповой работе и в коллективном интеллекте также имеет свои специфические особенности: в первом случае работники не склонны брать на себя ответственность за общий результат и успехи коллег, в своем большинстве они заинтересованы в качественном выполнении лишь своей части задания и имеют четкое понимание того, что и поощрение за свою деятельность они получают независимо от своих коллег (показательным будет пример выдачи премий по индивидуальным заслугам). Контроль при этом осуществляют уже другие лица, уполномоченные выполнять контролирующие функции в организации, к примеру, посредством требования от участников группы предоставления отчета о проделанной работе. Во втором случае придается значение общему результату работы наравне с индивидуальным участием каждого члена – совместному вкладу в работу, и ответственность при этом лежит на плечах каждого участника команды, который способен контролировать текущий рабочий процесс без какого-либо строгого административного влияния. Помимо этого, при командной работе сотрудники несут определенные обязательства перед друг другом и стремятся занять лидирующее положение и одержать победу в том или ином случае как команда, а не обособленно. Таким образом, цель для команд выступает, помимо прочего, в роли эмоционального побуждения к реализации активных действий. Разумеется, при несоответствии корпоративной культуры принципам и ценностям сотрудника командная работа не будет эффективной. Степень заинтересованности, цель, ценности – это то, что объединяет людей в команду.

3 Вовлеченность высшего руководства в командную работу сводится к минимуму и нередко заключается в постановке конкретной цели, в это же время внутри команды процессы планирования и выполнения работы, включая обозначение промежуточных целей, проходят независимо от

высшего менеджмента компании, что сопровождается высоким уровнем самоорганизации и наличием в команде гибкого внутрикомандного управления. Само собой, такого рода самоуправление не лишает членов команд обязанности следовать общеустановленным корпоративным правилам и стандартам, но, в сравнении с группами, команды обладают большей мерой самостоятельности и свободы в решениях и по мере необходимости при решении тех или иных задач могут автономно корректировать промежуточные целевые ориентиры и быстрее приходиться к результату. Руководители коллективного интеллекта делегируют большинство полномочий членам команды, наиболее компетентным в решении задач, возникающих в связи с конкретной ситуацией, так называемым ситуативным лидерам. Если, работая в группе, сотрудники заинтересованы в достижении цели, то в команде, помимо этого, и в ее формулировании и адаптации к текущей ситуации.

Сильное конкурентное преимущество имеют те организации, которые объединяют своих специалистов – коллективный интеллект в процессе решения нестандартных задач и сложных проблем при необходимости разностороннего подхода, преодоления неограниченных вариантов решений путем консенсуса, получения широкого объема компетенций специалистов разного профиля, увеличения скорости внедрения новых продуктов и услуг. Следует согласиться с рядом исследователей, которые говорят о том, что в масштабах организации психологическое отождествление членов такой специфической группы людей, как коллективный интеллект, с самой командой позволяет объединить потенциалы сотрудников (профессионализм, производительность труда, а также многие другие особенности человека как личности, включая черты характера, темперамент, наличие тех или иных принципов и идеалов и т.д.) [10].

Подводя итог данному параграфу, отметим, что внедрение коллективного интеллекта в управление современными организациями можно

соотнести с заинтересованностью руководителей в гибких и эффективных формах организации труда, связанной с влиянием факторов нестабильной внешнеэкономической среды. Объединяя индивидуальные интересы, групповые ценности и цели организации, успешность деятельности коллективного интеллекта, безусловно, выступает в роли неоспоримого конкурентного преимущества современных организаций [19].

При этом в настоящее время феномен коллективного интеллекта организаций как особой структуры в процессе управления организацией недостаточно изучен. Отдавая должное научному вкладу исследователей проблемы, представленным выше, тем не менее, можно констатировать факт того, что определение понятия «коллективный интеллект» не являются общепризнанным и устоявшимися. Очевидно, что теоретико-методологические основы формирования коллективного интеллекта в организации требуют тщательного анализа многих предметных областей, таких как общая теория менеджмента, психология, социология и др. Это свидетельствует о том, что получение единого и всеобъемлющего понятийного аппарата не представляется возможным при игнорировании междисциплинарного подхода.

Таким образом, в данном параграфе было осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике зарубежного и российского менеджмента. В следующем параграфе будут представлены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации.

1.2 Подходы к формированию коллективного интеллекта в организации

В предыдущем параграфе настоящего исследования было осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике зарубежного и российского менеджмента. В данном параграфе будут представлены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации.

Существенное влияние на выбор того или иного подхода к процессу формирования коллективного интеллекта в организации оказывает характер межличностных отношений в коллективе, что свидетельствует о значительных трудностях в организациях, создающих коллективный интеллект. Помимо этого, на начальном этапе формирования коллективного интеллекта высшему менеджменту необходимо оценить степень готовности к изменениям, взвесить все преимущества, недостатки и риски данного процесса применительно ко всему масштабу организации и определенным областям работы, поскольку формирование коллективного интеллекта сопровождается серьезными усилиями, требует немало временных и материальных ресурсов, а также адекватной оценки различных частных характеристик.

В общем случае процесс формирования коллективного интеллекта можно детализировать в виде определенной последовательности необходимых шагов, осуществляемых на основе применения оригинальных подходов. Например, А.М. Карякин считает, что формирование коллективного интеллекта заключается в последовательной реализации следующего алгоритма [18]:

- 1) определить общий уровень взаимоотношений в группе;
- 2) выявить потенциальных лидеров команд, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда коллективного интеллекта;

- 3) провести обучение отобранных лидеров в команде коллективного интеллекта;
- 4) приступить к комплектованию команд коллективного интеллекта;
- 5) обучить членов команд коллективного интеллекта;
- 6) распределить роли в команде коллективного интеллекта;
- 7) уточнить место каждой конкретной команды коллективного интеллекта в производственном процессе.

С точки зрения исследователя трудно не согласиться: влияние психологических, личностных характеристик каждого члена коллективного интеллекта, развитость коммуникаций в действительности являются определяющими факторами. Таким образом, А.М. Карякин делает упор на исследование межличностных отношений в подразделениях, которые планируется трансформировать в командные структуры [35].

Вместе с тем, М. Бир выделяет четыре подхода к формированию команд – целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки, при этом стоит обратить внимание на позицию Т.Ю. Базарова, который, применяя результаты исследований М. Бира, определяет четыре основных подхода к формированию коллективного интеллекта в организации, суть которых раскрыта в таблице 4 [37].

Таблица 4 – Основные подходы к формированию коллективного интеллекта в организации

№	Название	Описание
1	Целеполагающий (основанный на целях)	Позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, изменением внутренней среды или каких-либо процессов
2	Межличностный (интерперсональный)	Сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций

3	Ролевой	Проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.
4	Проблемно-ориентированный	Предполагает организацию заранее спланированных серий встреч (с участием третьей стороны консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна также сфокусироваться на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности

При формировании коллективного интеллекта в организации менеджерам стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы, однако основная трудность состоит в том, что создать команду может не любой руководитель и не из любых сотрудников, поэтому особое внимание стоит уделить ролевому подходу к формированию коллективного интеллекта. При этом авторитетную теорию командных ролей разработал британский исследователь Р.М. Белбин. Первоначально он определил восемь ключевых ролей в команде: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор (председатель), шейпер (мотиватор), аналитик-стратег (критик), душа команды (вдохновитель), работник компании (реализатор), педант (контролер). В дальнейшем перечень ролей был дополнен ролью «специалиста» – лидера-профессионала в предметно-содержательном аспекте деятельности коллективного интеллекта организации (рис. 1) [15].



Рисунок 1 – Ролевой подход в формировании коллективного интеллекта в организации: командные роли по Р.М. Белбину

По мнению Р.М. Белбина, в высокоэффективном коллективном интеллекте обязательно должны присутствовать участники, исполняющие эти восемь ролей (возможно, что один участник при решении той или иной задачи может сменить роль или же совмещать в себе сразу несколько ролевых функций, если того требует ситуация). Для осмысления данной классификации стоит обратиться к пониманию участника коллективного интеллекта как личности и ее поведения в организации. По словам В. Крюгера, при формировании коллективного интеллекта следует обращать внимание на наличие тех или иных личностных признаков у ее будущих участников данного коллектива, которые по степени своей важности равнозначны для эффективной интеллектуальной работы (необходимо понимать, что если в команде коллективного интеллекта будут присутствовать представители всех указанных категорий, позиционирование сотрудников по Р.М. Белбину реализовать реальнее всего) [11]:

- 1) экстраверты, ориентированные на людей, «послы», умеющие быстро устанавливать контакты и представлять продукт;
- 2) экстраверты, ориентированные на дело, «деятели», умеющие прогнозировать и планировать, не боящиеся риска конкуренции;
- 3) интроверты, ориентированные на людей, «модераторы», способствующие развитию команды;
- 4) интроверты, ориентированные на дело, «эксперты», обладающие большими знаниями и стремящиеся к инновационным решениям и результатам при работе над проблемой.

Особого внимания заслуживает вывод Дж. Морено относительно неравнозначного признания сотрудниками одних членов команд коллективного интеллекта и отвержения других. Поэтому на практике руководителям, заинтересованным в построении коллективного интеллекта в организации, полезно обратить внимание на разработанный им метод социометрии, суть которого заключается в проведении социометрического теста, констатирующего симпатии и антипатии в коллективе. Участник коллективного интеллекта, имеющий от коллег большое число положительных отзывов, по авторской классификации исследователя будет звездой; тот, кто набрал больше позитивных отзывов, чем негативных – предпочитаемый; не получивший ни позитивных откликов, ни негативных, скорее всего, станет в команде изолированным, а получивший больше отрицательных отзывов, чем положительных, явно будет иметь неформальный статус отвергаемого. Этот инструмент позволит понять руководителю, в какой же мере желаемое командное взаимодействие вообще возможно получить и стоит ли надеяться, что специалисты в таком составе когда-либо смогут сработаться и сплотиться [21].

Важно заключить, что применение тех или иных подходов формирования коллективного интеллекта прямым образом определяется тем, под какие цели и с привлечением каких подразделений организации

руководитель будет создавать команду коллективного интеллекта. При этом стоит обращать внимание на то, что целенаправленный характер формирования коллективного интеллекта, к которому применимы рассмотренные в данном параграфе подходы, всегда будет зависеть от стихийных факторов, представляющих собой естественный процесс следования закономерностей развития коллективного и интеллекта в организации как особой группы в динамике.

Кроме вышепредставленного, существует несколько подходов к классификациям команд коллективного интеллекта (табл. 5) [18].

Таблица 5 – Подходы к классификациям команд коллективного интеллекта

Подход к классификациям команд коллективного интеллекта	Виды команд коллективного интеллекта	Характеристики команд коллективного интеллекта
Цели деятельности, категории участников команд коллективного интеллекта	working teams (рабочие команды) project teams (производственные и проектные команды)	Создание продукта/услуги
	quality improvement teams (команды повышения эффективности, качества) advisory teams (совещательные команды)	Поиск путей повышения качества выпускаемой продукции
	crossfunctional teams (кроссфункциональные команды) integrating teams (интегрирующие команды) coordinating teams (координационные команды) interconnecting teams (команды-мости)	Координация действий команд, решающих одну задачу
Цели деятельности, категории участников команд коллективного интеллекта	top-management teams, executive teams (управленческие команды)	Управление компанией, стратегическое планирование, разработка программ деятельности
	empowered teams (влиятельные команды)	Надзор, попечительство, изменение организационной культуры

	entrepreneurial teams (предпринимательские команды)	Реализация процесса разработки, производства и продвижения инновационного продукта в новом сегменте рынка
Тип задач, выполняемых командой коллективного интеллекта	tactical teams (тактические команды)	Выполнение четко составленного плана
	problem solving teams (проблемно-ориентированные команды)	Решение конкретных текущих проблем, возникающих в процессе деятельности
	creative teams (творческие команды)	Создание чего-либо нового
Жизненный цикл коллективного интеллекта	intact teams, natural work teams (постоянно работающие интактные команды)	Постоянная рабочая группа, в течение всего рабочего времени стабильно производящая определенный продукт или услугу
	temporary teams, cycles teams (временные команды)	Временная группа, распускаемая по выполнению задачи, иногда вновь собираемая тем же составом для реализации периодически повторяющихся задач. Участники могут совмещать работу в команде с иной занятостью
Опосредованность/ непосредственность контактов коллективного интеллекта	direct communicating team (контактные команды)	Участники имеют возможность регулярных непосредственных контактов друг с другом, работая на одной территории
	geographically distributed teams (географически разнесенные команды)	Участники команды работают в разных регионах и странах, принадлежат к разным национальным культурам
	cross cultural teams (межкультурные команды)	Участники команды взаимодействуют в основном в сети Интернет
virtual teams (виртуальные команды)		
Количество выполняемых функций коллективного интеллекта	multifunctional teams (многофункциональные команды)	Функции, состав и принципы взаимодействия специалистов различного профиля варьируются при изменении задач

	quick teams, problem solving teams (оперативные команды)	Решение и углубленный анализ одной актуальной задачи специалистами одной профессиональной сферы
Диапазон делегируемых команде прав и полномочий коллективного интеллекта	autonomous working groups, self-managing teams (команды-новички)	Внешний по отношению к команде менеджмент
	selfmanagerial teams (команды-стажеры)	Внутренний менеджмент в части решения тактических задач
	selfmanagement teams (команды-помощники)	Внутренний менеджмент в части определения тактических и ряда стратегических задач
	selfmanaged teams, self-directed teams (команды-мастера)	Высокая автономия, самостоятельное планирование деятельности (ротация менеджеров-лидеров)
Уровень развития команды коллективного интеллекта	pseudo teams (псевдокоманды) real teams, potential teams(сплоченные команды) highly effective teams (высокоэффективные команды)	Интенсивность взаимодействия участников, опыт совместного решения разнообразных задач, стремление к повышению эффективности сотрудничества

Исследование различных типологий команд коллективного интеллекта на основе их сопоставления имеет ценность, прежде всего, для рассмотрения процесса формирования коллективного интеллекта в разнообразных практических аспектах деятельности организации, поскольку подобные классификации при прикладном применении не являются взаимоисключающими. С уверенностью можно сказать, что характеристики, присущие одному типу команд, могут пересекаться с описанием команд коллективного интеллекта другого типа, так как речь может идти о разных критериях отнесения команд к той или иной классификации. Из этого следует, что анализировать применимость вышеобозначенной терминологии целесообразно на конкретном примере организации, о чем и пойдет речь во второй главе выпускной квалификационной работы [11].

Таким образом, в данном параграфе рассмотрены четыре основных подхода к формированию коллективного интеллекта в организации – целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки. При этом в процессе формирования коллективного интеллекта в организации менеджерам стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы, однако основная трудность состоит в том, что создать команду может не любой руководитель и не из любых сотрудников, поэтому особое внимание стоит уделить ролевому подходу к формированию коллективного интеллекта. Кроме вышеперечисленного, в данном параграфе рассмотрены восемь ключевых ролей в команде: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор (председатель), шейпер (мотиватор), аналитик-стратег (критик), душа команды (вдохновитель), работник компании (реализатор), педант (контролер). Сделан вывод о том, что в команде коллективного интеллекта возможно признание сотрудниками одних членов команд и отвержения других. Поэтому на практике руководителям, заинтересованным в построении коллективного интеллекта в организации, полезно обратить внимание на разработанный им метод социометрии, суть которого заключается в проведении социометрического теста, констатирующего симпатии и антипатии в коллективе.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы будут выделены и охарактеризованы условия управления коллективным интеллектом в организации.

1.3 Условия управления коллективным интеллектом в организации

Изучая теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией, нельзя не обратиться к условиям управления коллективным интеллектом в организации. В настоящий момент мировые тенденции в области управления человеческими ресурсами акцентируют внимание на актуальности командной работы в компаниях и производного от нее – коллективного интеллекта.

На сегодняшний день в мировой практике формирования коллективного интеллекта в организации осуществляется на основе целого комплекса социально-психологических мер, позволяющего повысить эффективность взаимодействия персонала организаций в процессе деятельности коллективного интеллекта. Перед заинтересованными в этом руководителями компаний возникает широкий спектр проблем и задач, связанных с созданием необходимых условий, улучшающих понимание сотрудниками единой системы работы коллективного интеллекта как фундаментальной основы организационного взаимодействия и мотивирующих на получение запланированных результатов [25].

На основе анализа российских и зарубежных исследований, освещающих разные аспекты формирования коллективного интеллекта в организации, был сделан вывод о том, что основными условиями управления коллективным интеллектом в организации могут быть следующие:

1. Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта – построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку [45].

2. Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. Ориентация на

решение задач, поставленных организацией, формирование позитивного мышления в организации в целом, нацеленность руководства на результат через планирование деятельности коллективного интеллекта в формате мозгового штурма / мозговой атаки (лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое) [15].

3. Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта – технология, которая позволяет создавать эффективный коллективный интеллект в организации, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта [10].

Более подробно обоснуем каждое из выделенных выше условий.

Тимбилдинг (team building) в переводе с английского языка означает построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку.

Тимбилдинг (командообразование) – это комплекс действий, направленных на повышение эффективности команды для достижения общих целей. Коллективный интеллект в организации создается и функционирует для того, чтобы эта организация развивалась и масштабироваться. Тимбилдинг коллективного интеллекта – это многоуровневый процесс, который включает в себя комплекс различных мероприятий.

Цель тимбилдинга коллективного интеллекта – создание команды за счет построения и укрепления связей между ее участниками. Для руководителя тимбилдинг – это способ узнать участников коллективного интеллекта, найти индивидуальный подход, распознать сильные и слабые стороны команды и, как итог, построить эффективно функционирующий коллективный интеллект в организации. А для сотрудников – это возможность проявить личные качества, установить межличностные связи и более эффективно выполнять задачи сообща.

Мероприятия по тимбилдингу позволяют сотрудникам лучше узнать друг друга. Когда все члены команды коллективного интеллекта хорошо

знакомы, появляется определенный уровень доверия. А доверие – основа для успешного сотрудничества в процессе коллективного интеллекта.

С помощью мероприятий можно определить сильные и слабые стороны каждого участника коллективного интеллекта. Зная сильные стороны разных людей, можно объединять их в более эффективные команды для решения определенных задач [18].

Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта.

Коллективный интеллект должен быть динамичным, для участников коллективного интеллекта становится важным не только эмоциональное сплочения и достижение результата в рамках решения управленческих задач, но и умение быстро реагировать на изменения, происходящие в организации и экономике. В этом случае, принципом работы коллективного интеллекта должно стать не эмоциональное сплочение и командный дух, а командная работа специалистов для достижения целей организации в рамках определенной управленческой задачи.

Переформирование команд является той самой технологией, которая позволяет создавать коллективный интеллект «с нуля». Программа разработана Беном Фурманом (Ben Furman) и Тапани Ахолой (Tapani Ahola) (Финляндия), учредителями Международного института Ретиминга (irti), признанными специалистами в области ориентированного на решение взаимодействия.

Ретиминг коллективного интеллекта представляет собой эффективную программу работы с персоналом, которая позволяет решать такие задачи как взаимодействие персонала вместо разобщенности, адаптация вместо сопротивления изменениям, работа по целям вместо фиксации на проблемах, принятие личной ответственности.

Основной принцип ретиминга коллективного интеллекта – это ориентация на решение, выход из проблемного поля, осознание участниками

уже существующих позитивных возможностей. Вместо того чтобы бороться с трудностями и нехваткой чего-то – внимание участников фокусируется на стремлении действовать еще лучше, еще эффективнее. Процедура ретиминга предполагает прохождение участниками программы нескольких этапов: постановка целей, создание возможности достижения цели, принятие решения и преобразование возможностей в действия, усиление достигнутого прогресса.

Ретиминг коллективного интеллекта – это творческая технология, выбор общей цели – это взаимный обмен мнениями, идеями, видением, но в рамках общей логики процесса, где через определенное время должен быть презентован результат работы коллективного интеллекта. Каждый участник коллективного интеллекта высказывает свою точку зрения, выслушивает мнение другого [29].

Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта.

Тимфорсинг коллективного интеллекта нацелен на смену управления, приглашение новых и опытных сотрудников, руководителей с новым взглядом и идеями, которые позволят проводить своего рода тренинги и обучать участников группы новым видам поведения, для улучшения перспектив команды. Сконцентрирован на принципах проектирования коллективного интеллекта и распределения в ней ролей и строится на процессуальных теориях мотивации.

Данный способ создания и развития команд коллективного интеллекта нацелен на смену управления командой или организацией в целом, приглашение новых руководителей со своими, отличными от предыдущих управляющих, ценностями, принципами и целями коллективного интеллекта.

Данное условие к формированию коллективного интеллекта необходимо использовать в том случае, если в организации уже имеется эффективная сплоченная команда или существует несколько выдающихся сотрудников, которые способны организовать успешную управленческую или рабочую команду.

В этом случае руководитель организации привлекает эффективного менеджера к работе коллективного интеллекта, обладающего сильно развитыми лидерскими качествами, нестандартным взглядом на многие вопросы и проблемы, большим профессиональным опытом.

Путем объяснения этим руководителем своих идей, целей и подходов к работе, он фактически обучает участников коллективного интеллекта новым видам деятельности, формам поведения и взаимодействия между собой, при этом улучшая эффективность работы данной команды коллективного интеллекта в будущем, давая ей новый толчок для развития и дальнейшего совершенствования своей деятельности.

Основным условием проведения тимфорсинга коллективного интеллекта является поиск такого приглашенного менеджера, который способен в кратчайшие сроки стать авторитетом для имеющейся команды, вдохновить ее своими идеями и повести за собой, грамотно используя весь имеющийся потенциал ее членов и четко понимая стоящие перед организацией цели [4].

Проведенный анализ зарубежного опыта в части формирования коллективного интеллекта организации позволил утверждать, что командный подход к работе является очень эффективным и способен значительно повысить эффективность функционирования организации в целом. На сегодняшний день все большее количество иностранных компаний внедряют и используют коллективный интеллект в процессе своей деятельности. Ряд крупных организаций сходятся во мнении, что важнейшим критерием работы современной организации является наличие эффективной управленческой команды – коллективного интеллекта [34].

Все вышеперечисленные условия должны удовлетворять следующим критериям:

1) компактность – деятельность коллективного интеллекта в организации должно занимать немного времени и сам процесс

коллективного принятия решений должен быть максимально интегрирован в процесс работы;

2) мобильность – деятельность коллективного интеллекта может осуществляться в любой момент и в любом месте;

3) универсальность – форма работы коллективного интеллекта должна быть пригодна для всех участников;

4) эффективность – работа коллективного интеллекта организации должно быстро давать долгосрочный эффективный результат.

Стоит отметить, что стремление к эффективности деятельности организации, через формирование коллективного интеллекта строится на принципе создания команды коллективного интеллекта как особой группы людей в организации. В таблице 6 перечислены внутренние и внешние признаки эффективности коллективного интеллекта в организации.

Таблица 6 – Внутренние и внешние признаки эффективности коллективного интеллекта в организации

Внутренние признаки	Внешние признаки
Восприятие участниками коллективного интеллекта как единой группы	Особый статус коллективного интеллекта в организации как определенной функциональной единицы
Осознание ценности членства коллективного интеллекта	Компактный размер коллективного интеллекта (3–20 человек)
Осмысленная цель и ясное видение результатов коллективного интеллекта	Равный статус участников коллективного интеллекта при принятии решений
Совместное разделение определенных задач между коллективного интеллекта	Автономия коллективного интеллекта
Четкое понимание взаимосвязи целей организации, целей команды, персональных целей участников коллективного интеллекта	Междисциплинарный характер ожидаемых результатов работы коллективного интеллекта, для создания которых необходима интеграция профессиональных знаний в разных предметных областях
Участие в совместном достижении целей в меру компетентности и в соответствии с взятыми на себя обязанностями каждого члена коллективного интеллекта	Высокая и постоянно повышаемая квалификация участников коллективного интеллекта
Разделение ответственности за достижение общих результатов и итоговый продукт (помимо персональной ответственности) участниками коллективного интеллекта	Постоянно реализуемая возможность регулярных непосредственных и опосредованных контактов всех участников коллективного интеллекта
Согласованность ценностей участников	Критерии оценки эффективности работы

коллективного интеллекта	коллективного интеллекта, определенных участников коллективного интеллекта
Открытый обмен информацией и мнениями о ходе работы коллективного интеллекта	Особый стиль работы коллективного интеллекта и каждого участника коллективного интеллекта
Доверие в решении рабочих вопросов участниками коллективного интеллекта	
Осведомленность в особенностях стиля работы каждого члена коллективного интеллекта, целесообразная корректировка поведения	
Лидерство или следование за лидером в зависимости от вида конкретной решаемой задачи членами коллективного интеллекта	
Заинтересованность в постоянном повышении эффективности совместной деятельности участников коллективного интеллекта	

В данном параграфе, на основе анализа российских и зарубежных исследований, освещающих разные аспекты формирования коллективного интеллекта в организации, был выделен комплекс условий управления коллективным интеллектом в организации, среди которых следующие: 1. Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта – построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку. 2. Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. Ориентация на решение задач, поставленных организацией, формирование позитивного мышления в организации в целом, нацеленность руководства на результат через планирование деятельности коллективного интеллекта в формате мозгового штурма / мозговой атаки (лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое). 3. Тимфорсинг коллективного интеллекта – технология, которая позволяет создавать эффективный коллективный

интеллект в организации, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

Таким образом, в первой главе «Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией» осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации, определены условия управления коллективным интеллектом в организации. Во следующей главе исследования будет представлена экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана, а именно осуществлен анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана», апробированы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» и произведен анализ результатов исследования.

Выводы по главе I

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией» было осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации, определены условия управления коллективным интеллектом в организации.

Определено, что интерес к исследованию и формализации понятия «коллективный интеллект» закономерно следует из возрастания роли интеллектуальной деятельности и командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни общества, особенно в условиях быстроменяющейся и турбулентной финансовой среды.

Одно из базовых пояснений факта успешности управления коллективным интеллектом в организациях находит свое отражение в менеджменте и социологии управления и объясняется законом синергии.

Наибольшую детализацию термин «коллективный интеллект» имеет в научных статьях, исследовательских работах и монографиях по менеджменту несмотря на то, что активное изучение данного научного направления начало осуществляться сравнительно недавно – в 80-90 года. Примечательно то, что внедрение коллективного интеллекта в менеджменте наиболее ярко проявилось в США в автомобилестроении в 90-е гг. XX в. В российских организациях этот процесс и на сегодняшний день воспринимается многими руководителями и сотрудниками с особой осторожностью, недоверием и недопониманием.

Несмотря на то, что в роли самостоятельных объектов и предметов научных исследований коллективного интеллекта в организациях и процессы, связанные с коллективным интеллектом, существуют чуть более полувека, существующие разработки западных исследователей проблемы слабо находят свое применение в адаптированных версиях в практике российских компаний.

Коллективный интеллект можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общим целям деятельности своей организации, ее миссии, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. При этом вышеобозначенное определение не является исчерпывающим.

Кроме вышеперечисленного, в первой главе исследования, рассмотрены основные подходы к формированию коллективного интеллекта в организации – целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки. При этом в процессе формирования коллективного интеллекта в организации руководителям стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы. Кроме вышеперечисленного, рассмотрены восемь ключевых ролей

в команде: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор (председатель), шейпер (мотиватор), аналитик-стратег (критик), душа команды (вдохновитель), работник компании (реализатор), педант (контролер).

Выделен комплекс условий управления коллективным интеллектом в организации, среди которых следующие: 1. Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта – построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку. 2. Reteaming (ретиминг) коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. Ориентация на решение задач, поставленных организацией, формирование позитивного мышления в организации в целом, нацеленность руководства на результат через планирование деятельности коллективного интеллекта в формате мозгового штурма / мозговой атаки (лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое). 3. Team forcing (тимфорсинг) – технология, которая позволяет создавать эффективный коллективный интеллект в организации, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

В следующей главе данного исследования будет осуществлена экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана»), а именно: будет осуществлен анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана», апробированы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» и произведен анализ результатов исследования.

ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ НАО «МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ АСТАНА»)

2.1 Организация исследования и анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана»

Во второй главе исследования «Экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана»)» будет осуществлен анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана», апробированы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» и произведен анализ результатов исследования.

Для проведения экспериментальной работы по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией была выбрана база исследования. Базой исследования был выбран НАО «Медицинский университет Астана», находящийся по адресу: Республика Казахстан, 010000, г. Астана, ул. Бейбитшилик, д. 49 а.

Медицинский университет Астана является одним из самых динамично развивающихся медицинских образовательных организаций Республики Казахстан, имеет высокую репутацию в сфере высшего медицинского образования, свои традиции, как в области предоставления образовательных услуг, так и в развитии медицинской науки и клинической деятельности

Миссия НАО «Медицинский университет Астана» – подготовка конкурентоспособных специалистов, способных отвечать на существующие и новые вызовы здоровью населения, генерация новых знаний и инноваций,

содействие научно-технологическому развитию национального и глобального здравоохранения.

Основой всей своей деятельности НАО «Медицинский университет Астана» признает желания и потребности потребителей образовательных услуг, однако достижение амбициозной цели университета – стать одной из лучших образовательных организаций Казахстана – руководство не представляет возможным без понимания важности персонала, необходимости реализации личных и профессиональных целей сотрудников. Ценностные ориентиры НАО «Медицинский университет Астана» иллюстрирует рисунок 2.

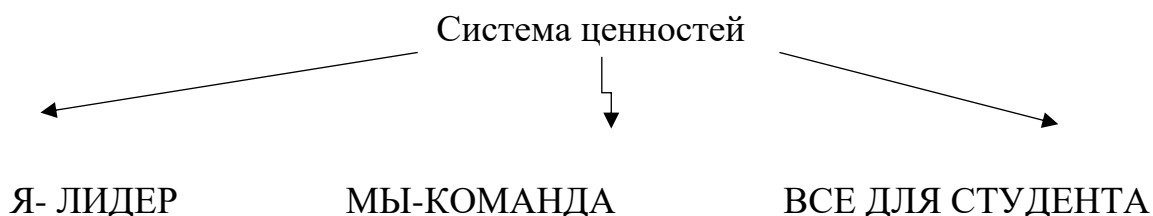


Рисунок 2 – Ценностные ориентиры НАО «Медицинский университет Астана»

В аспекте проводимого нами исследования особый интерес вызывает ценностная ориентация НАО «Медицинский университет Астана» «Мы-команда», которая подразумевает под собой следующее:

- с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат;
- помогаем расти и развиваться нашим коллегам;
- уважаем коллег и доверяем друг другу.

На сегодняшний день в фокусе внимания руководства НАО «Медицинский университет Астана» в рамках реализации проекта по развитию корпоративной культуры, который начали разрабатывать и частично внедрять с 2017 года, развитие таких важных направлений, как «ответственность и саморазвитие, доверие и открытость, единая команда

университета, интересы клиента – в центре внимания». Реализация этой задачи затрагивает практически все элементы экосистемы корпоративной культуры НАО «Медицинский университет Астана» (рисунок 3).

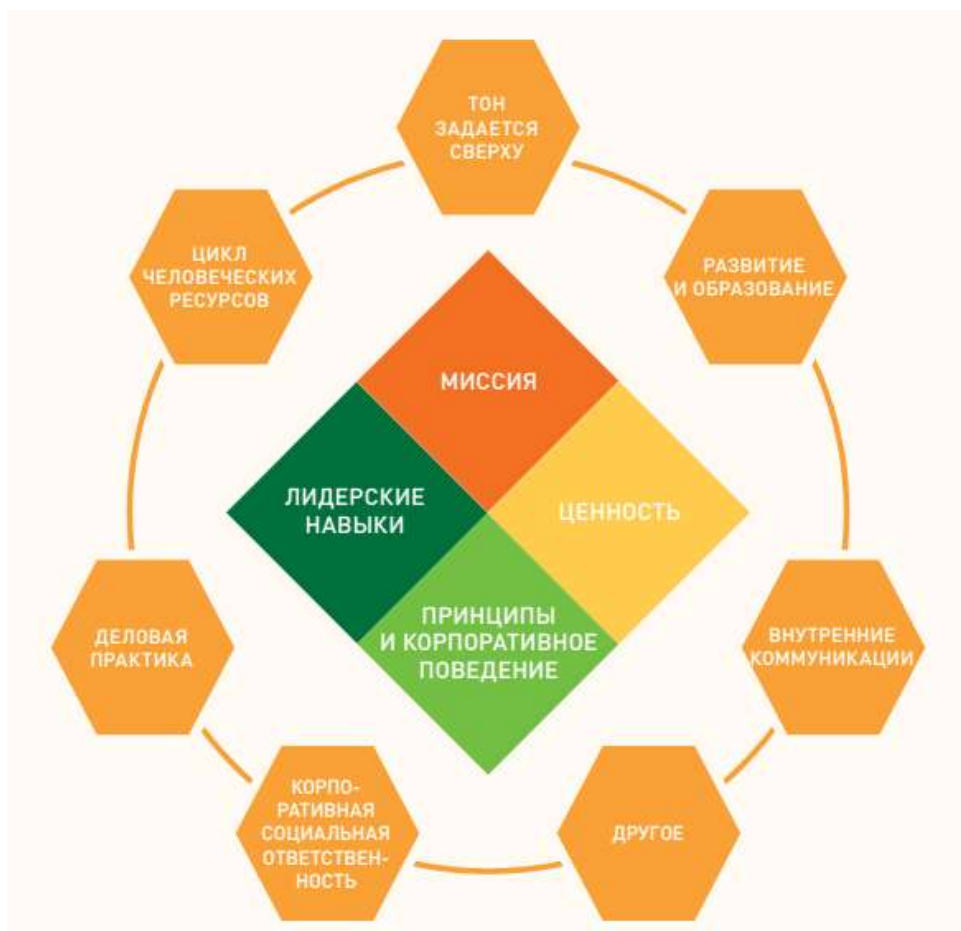


Рисунок 3 – Экосистема корпоративной культуры НАО «Медицинский университет Астана»

Однако все вышеперечисленные ценностные ориентиры имеют место быть в НАО «Медицинский университет Астана» не так давно, следовательно, проведем сравнительный анализ подходов к управлению корпоративной культурой НАО «Медицинский университет Астана» в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительный анализ подходов к управлению корпоративной культурой НАО «Медицинский университет Астана»

Период	до 2017 год	2018 год	2019 год
Краткая характеристика	неуправляемый процесс	системный подход к управлению	культура – часть организационной модели
Цель	формирование культуры изменений	интеграция культуры во все процессы вуза	формирование среды, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией себя
Основные положения	отсутствие общей цели и единой мотивации; сильные субкультуры и разрозненность: каждый территориальный банк – «удельное княжество»; отсутствие ориентации на клиента; сильная иерархичность и бюрократия; многообразие подходов в бизнес-процессах по управлению персоналом; миссия и 16 ценностей «на бумаге»	руководитель – ролевая модель для сотрудников; книга ценностей - рабочий инструмент и ориентир поведения; вовлеченность-инструмент измерения корпоративной культуры; обучение менеджмента и сотрудников корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту; интеграция ценностей во все бизнес-процессы по управлению персоналом; реализация социальных проектов и участие в них сотрудников в качестве волонтеров	руководитель-лидер, наставник и пример поведения для сотрудников; все сотрудники живут и действуют в соответствии с едиными ценностями; кросс-функциональное взаимодействие и единая культура, в которой весь банк является единой командой; ориентация на клиента во всем непрерывная обратная связь; развитая риск-культура и соблюдение установленных правил

Таким образом, НАО «Медицинский университет Астана» по праву можно считать наглядным примером заинтересованности руководящего состава в формировании конкурентоспособного, квалифицированного, вовлеченного в успехи компании коллектива для создания важного конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Сопоставляя ключевые ценности НАО «Медицинский университет Астана» с характеристиками коллективного интеллекта можно обнаружить ряд схожих черт и предположить, что развитие корпоративной культуры базы исследования находится именно в направлении формирования коллективного интеллекта. При этом коллективный интеллект – это образ мышления и модель поведения, и суть данной методологии предполагает, что организация не просто номинально формирует коллективный интеллект: каждый сотрудник понимает и разделяет ценности гибкого командного управления и коллективного принятия управленческих решений.

Однако, по заявлениям представителей ценности НАО «Медицинский университет Астана» целенаправленная работа по созданию коллективного интеллекта в образовательной организации не проводится.

В связи с вышесказанным, особый интерес представляет анализ готовности к целенаправленному формированию коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана».

С целью выявления некоторых особенностей работы НАО «Медицинский университет Астана» и для объективного понимания применения на базе исследования командных форм работы, в целом, и коллективного интеллекта, в частности, было проведено анкетирование руководителей и сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» (приложение 1), разработанное на основе теоретических положений темы исследования. Как уже было сказано ранее, одна из трех ценностей НАО «Медицинский университет Астана» – «Мы- команда», а «Преданность образовательной организации, работа в команде, общий успех – успех

каждого» – одно из самых важных правил работы. Проанализируем готовность сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» к восприятию коллективного интеллекта в организации.

В результате анкетирования удалось получить результаты от 150 человек, при этом из опрошенных 73% – женщины и 27% – мужчины (рисунок 4).

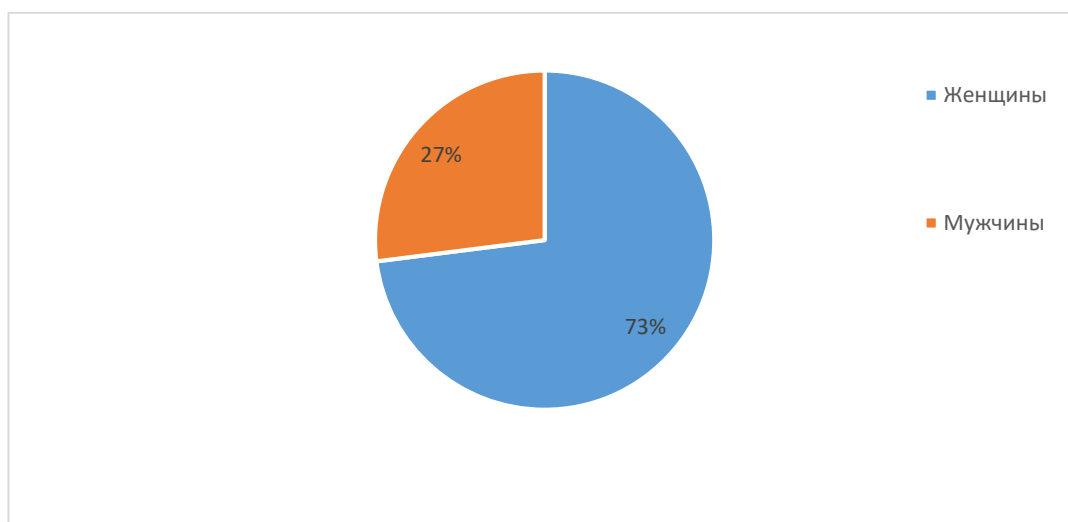


Рисунок 4 – Состав опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» по половому признаку

Из числа респондентов с высшим образованием – 60%, несколько высших образований или ученую степень имеют 13% опрошенных, незаконченное высшее – 20%, среднее специальное – 7%, что свидетельствует о достаточно высоких требованиях руководства НАО «Медицинский университет Астана» к соискателям и уже работающим в организации сотрудникам (рис. 5).

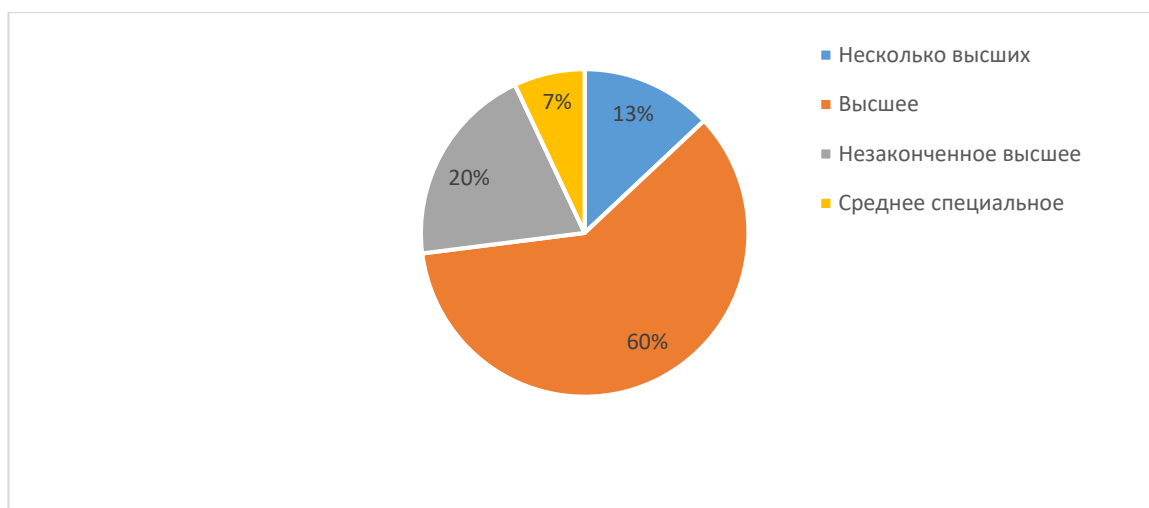


Рисунок 5 – Состав опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» по уровню образования

Кроме всего прочего, в анкете содержались вопросы закрытого и открытого типа, при этом опросные листы заполнялись анонимно. Таким образом, в итоге проведения нами в НАО «Медицинский университет Астана» письменного анкетирования были получены результаты, представленные ниже.

В первую очередь, было выбрано несколько основных составляющих трудовой деятельности, относительно которых определялся общий уровень удовлетворенности работой в НАО «Медицинский университет Астана», поскольку на основании данной информации можно дать оценку лояльности сотрудников к новым управленческим решениям. Из представленных на рисунке 6 видно, что основная часть сотрудников в большей степени удовлетворена работой (60% опрошенных дали утвердительный ответ, при этом по 20% опрошенных затруднились ответить или дали ответ, близкий к ответу «нет»). Наибольший процент опрошенных (47%) остался доволен отношениями с коллегами, что можно считать весьма положительной тенденцией для формирования коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана» (рис. 6).



Рисунок 6 – Соотношение степени удовлетворенности работой

Респондентам был задан вопрос о планах на ближайшие 1-2 года. Большинство опрошенных (53%) имеют желают перейти на следующую должность. 20% опрошенных не хотят менять свою должность, 13 % хотят в перспективе перейти работать в другое структурное подразделение и по 7 % респондентов проявили желание перейти в другую организацию со сменой или без специальности (рис. 7).

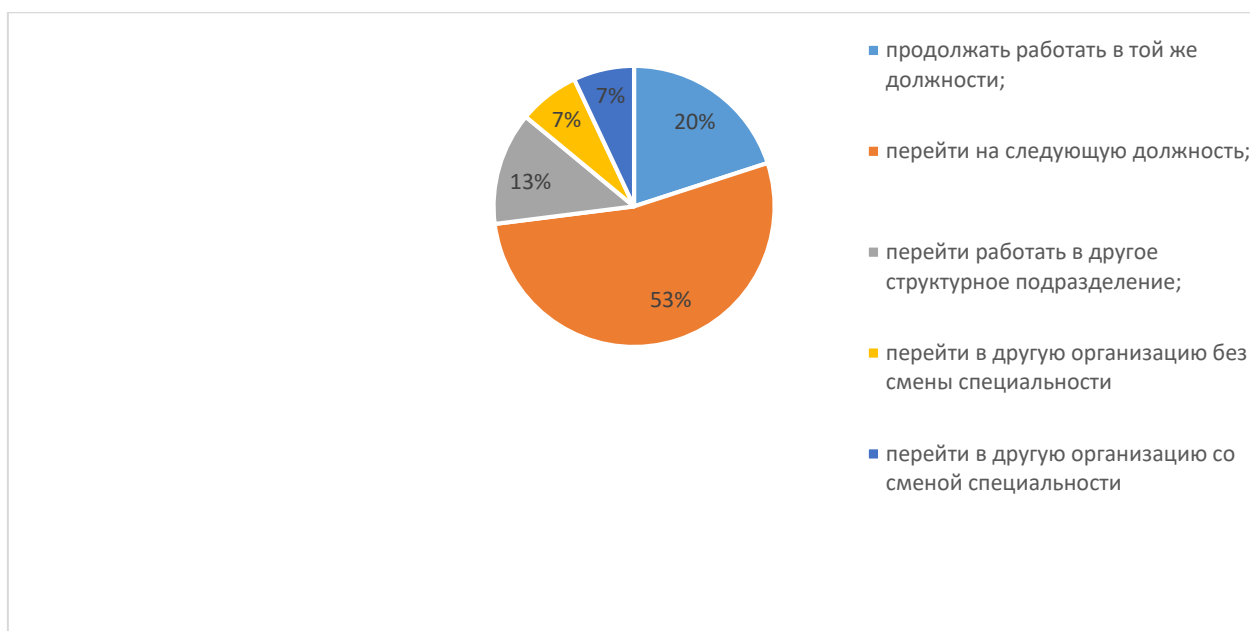


Рисунок 7 – Состав опрошенных в соответствии с планами на ближайшие 1-2 года

Полученные результаты свидетельствует о том, что в целом у опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» есть мотивация для развития на своем рабочем месте, стремление к повышению по службе, что положительно скажется на формировании коллективного интеллекта организации.

Для изучения эффективности командного взаимодействия среди опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» было предложено дать ответ на вопрос, касающийся их личной оценки зависимости качества и результативности работы от взаимодействия с другими подразделениями образовательной организации. Практически половина опрошенных на вопрос «Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями вуза?» дала однозначный ответ «полностью» (47%), ответ «частично» отметили 40% респондентов и лишь 13 % дали однозначный ответ о независимости выполняемой ими работы от взаимодействия с другими подразделениями НАО «Медицинский университет Астана» (рисунок 8).

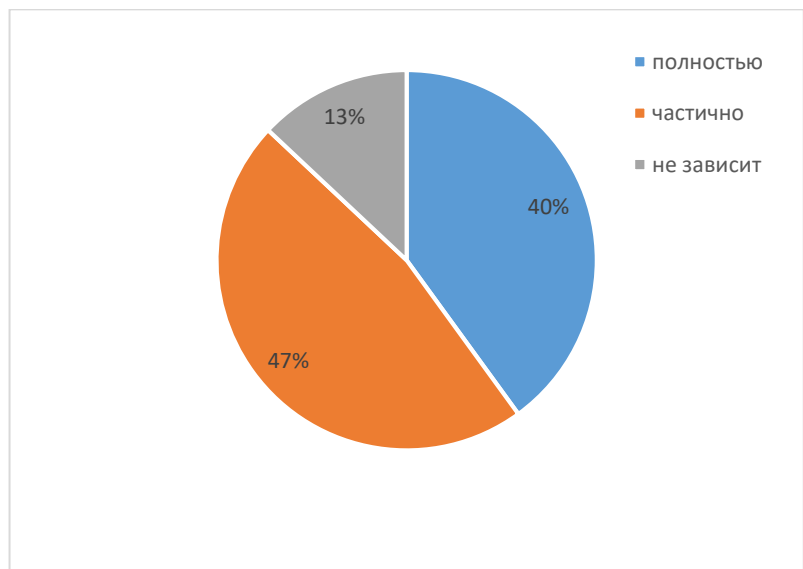


Рисунок 8 – Зависимость результативности и качества работы сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» от взаимодействия с другими подразделениями

Одним из наиболее показательных ответов, связанных с будущей организацией коллективного интеллекта организации, можно считать 100 % отождествление коллектива, в котором работают опрошенные сотрудники, с понятием «команда» (рис. 9) – никто из респондентов на вопрос «Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это команда?» не ответил отрицательно.

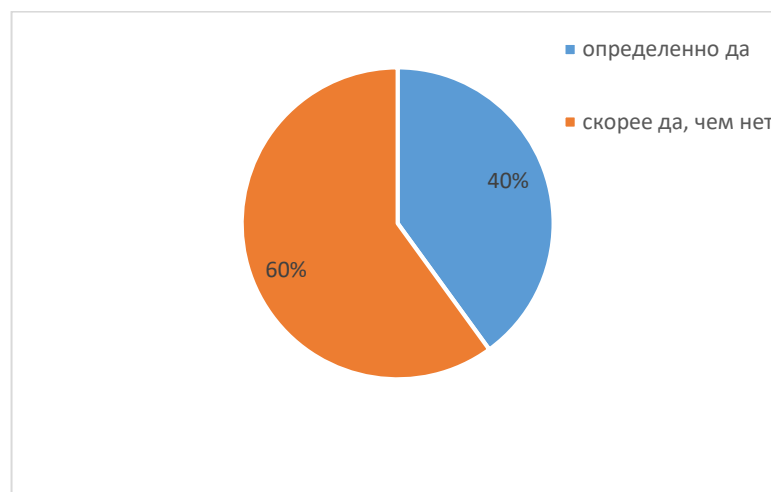


Рисунок 9 – Мнение сотрудников о том, является ли их рабочий коллектив командой

Однако немаловажно, что все респонденты указали на то, что коллективного интеллекта важна для совокупного результата работы в НАО «Медицинский университет Астана» (рисунок 10).

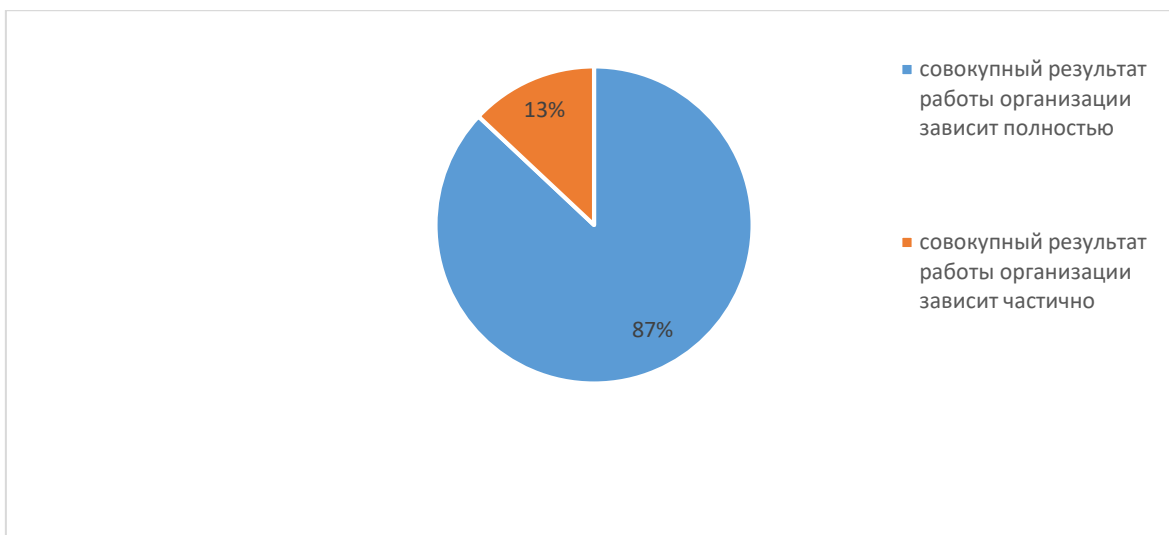


Рисунок 10 – Оценка зависимости совокупного результата работы коллективного интеллекта организации от успешности функционирования НАО «Медицинский университет Астана»

В завершении анкетирования сотрудникам было предложено дать ответ на вопросы о практической реализации технологий коллективного интеллекта и понимании термина «коллективный интеллект». На вопрос «Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии коллективного интеллекта?». Никто из опрошенных не дал положительный ответ, 10% – применяются иногда», 90% респондентов с этим не сталкивались в процессе работы в НАО «Медицинский университет Астана» (рис. 11). Отвечая на вопрос «Знаком ли Вам термин «коллективный интеллект», практически половина респондентов посчитала, что знает (или догадывается) значение этого термина, около трети опрошенных где-то встречали данный термин, а 13% респондентов не встречались с ними ни разу (рис. 12). На наш взгляд, это негативная тенденция для формирования коллективного интеллекта в организации.

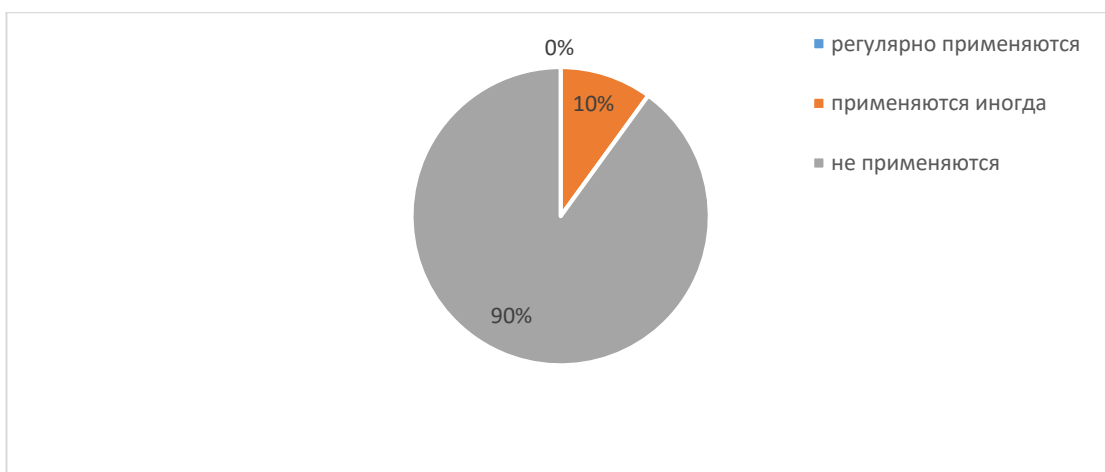


Рисунок 11 – Мнение сотрудников организации о практической реализации технологий коллективного интеллекта в рабочем коллективе

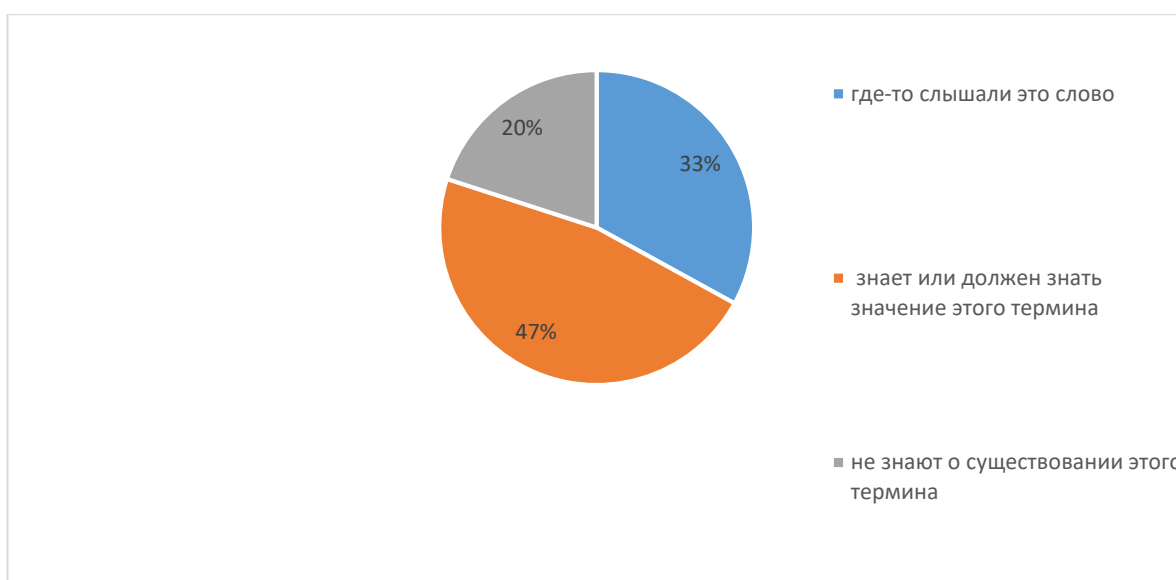


Рисунок 12 – Понимание сотрудниками значения термина «коллективный интеллект»

В результате анализа данных можно сделать вывод, что сотрудники базы исследования мотивированы и имеют высокий уровень сплочения, что позволит сформировать эффективно функционирующий орган организации – Коллективный интеллект, в свою очередь, руководство НАО «Медицинский университет Астана» приняло стратегическое решение о применении в управлении организации результатов работы коллективного интеллекта.

Таким образом, в данном параграфе было представлена организация исследования и анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана». В следующем параграфе будет описана деятельность по Внедрение условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана», разработанных в параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы.

2.2 Внедрение условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана»

В предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы была представлена организация исследования и анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана». В данном параграфе будет описана деятельность по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана», разработанных в параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы.

Напомним, что в качестве условий совершенствования коллективного интеллекта были выделены три основных обязательных для реализации условий, а именно:

1. Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта – построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку [45].

2. Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. Ориентация на решение задач, поставленных организацией, формирование позитивного мышления в организации в целом, нацеленность руководства на результат

через планирование деятельности коллективного интеллекта в формате мозгового штурма / мозговой атаки (лидер должен суметь сформировать цели и реальные возможности в единое целое) [15].

3. Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта – технология, которая позволяет создавать эффективный коллективный интеллект в организации, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта [10].

Для реализации первого условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» была разработано мероприятие тимбилдинга, состоящее из трех блоков:

Первый блок тимбилдинга коллективного интеллекта

В первом блоке представляются цели и легенда программы тимбилдинга коллективного интеллекта, ожидаемые результаты и мотивацию.

Разминка в большом круге направлена на эмоциональный, психологический разогрев участников, знакомство и снятие зажимов. Разминка в малых группах разработана для коммуникативного разогрева.

Второй блок тимбилдинга коллективного интеллекта

Второй блок состоит из командных заданий и посвящен эмоциональному сплочению коллектива и поднятию корпоративного духа. В игровой форме отрабатываются основные навыки деятельности коллективного интеллекта. Таких как эффективные коммуникации, распределение ролей, умение слушать и слышать, командное принятие решений, контроль за выполнением поставленных задач, лидерство.

Общегрупповые упражнения тимбилдинга коллективного интеллекта

Общегрупповые упражнения – неотъемлемая часть третьего блока тимбилдинга коллективного интеллекта – является кульминацией программы. Для его прохождения требуется накопленный опыт всех предыдущих блоков. На данном этапе каждый участник понимает, что команде коллективного интеллекта не существует никаких преград, все задачи разрешимы и работа

каждого участника коллективного интеллекта является значимой частью успеха команды.

Второе условие, обязательно подлежащее реализации – ретиминг коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей.

Для реализации данного условия, сформированной команде коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» предлагалось решить несколько комплексных управленческих задач, используя метод мозгового штурма/мозговой атаки по следующей технологии:

- 1) установление цели и задач управленческого решения;
- 2) поиск альтернативных вариантов действий;
- 3) определение оптимальной последовательности действий из этих вариантов;
- 4) выбор оптимального варианта;
- 5) сравнение планируемых и фактических результатов;
- 6) корректировка действий.

Третье условие – тимфорсинг коллективного интеллекта – технология, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

Блок-схема проведения тимфорсинга коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана» представлена на рисунке (рис. 13).

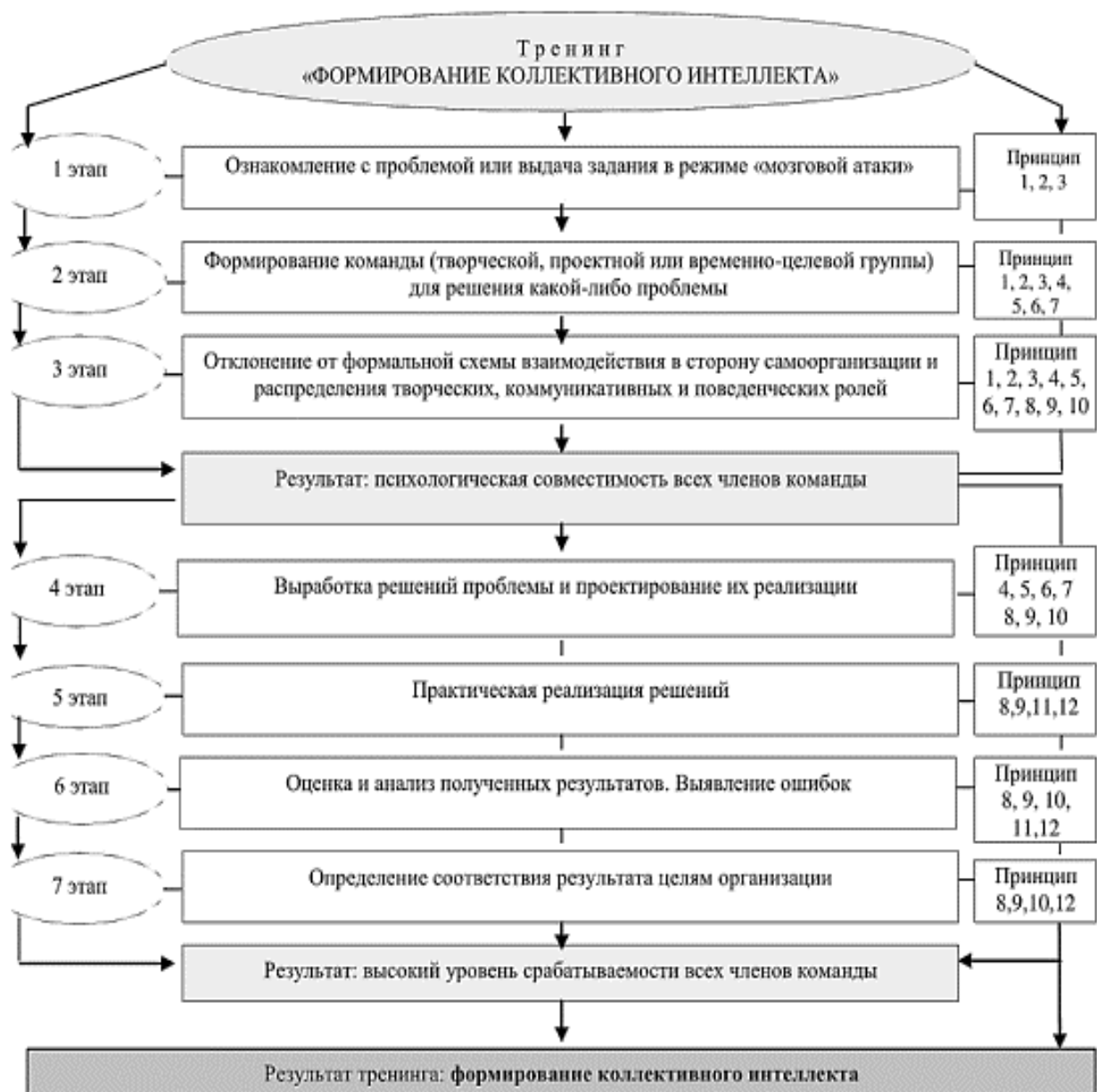


Рисунок 13 – Блок-схема проведения тимфорсинга коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана»

Поскольку эффективность вышеобозначенных условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана», практически невозможно экономически оценить, в частности, не представляется возможным дать оценку финансово-экономической эффективности внедрения вышепредставленных условий, то мы попросили руководство

образовательной организации оценить динамику эффективности деятельности коллективного интеллекта.

Ниже представлены усредненные показатели оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» до реализации перечисленных выше условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» (таблица 8) и после реализации перечисленных выше условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении базы исследования (таблица 9).

Таблица 8 – Оценка эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана»: до внедрения условий

Критерий	Характеристики	Оценки					Итоговый балл за каждый критерий (max 25)
		5	4	3	2	1	
Предназначение и ценности	В какой степени вы оцениваете понимание сущности работы коллективного интеллекта и его важности в организации?					+	7
	В какой степени существующие ценности и нормы организации способствуют цельности коллективного интеллекта и сотрудничеству в нем?				+		
	В какой степени цели коллективного интеллекта для вас ясны и соответствуют предназначению организации?					+	
	В какой степени вы оцениваете ясность и согласованность стратегии достижения целей коллективного интеллекта?					+	
	В какой степени вы оцениваете ясность своей роли в деятельности коллективного интеллекта и его связь с предназначением и целями организации?				+		
Результативность	Как часто коллективный интеллект добивается значительных результатов?			+			11
	В какой степени коллективный интеллект придерживается высоких стандартов производительности и качества?			+			

	Учится ли коллективного интеллекта на своих ошибках и в какой степени совершенствуется?								+	
	В какой степени развиты навыки решения проблем и принятия решений и помогают ли они преодолевать трудности и способствуют творчеству?									+
	Как часто коллективного интеллекта координирует свои усилия с другими подразделениями организации?								+	
Оценка и признание	В какой мере индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды коллективного интеллекта?								+	
	В какой степени ваши личные достижения являются вкладом в общее дело коллективного интеллекта?								+	
	В какой степени признается и ценится вклад коллективного интеллекта в деятельности организации?								+	
	Насколько члены коллективного интеллекта ощущают свою ценность в команде?								+	
	Как часто коллективный интеллект отмечает в своем развитии?								+	
										12
Дееспособность	В какой степени общие ценности и нормы поведения коллективного интеллекта стимулируют инициативу, активное участие и творчество?								+	
	Насколько коллективному интеллекту доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация?								+	
	В какой степени коллективный интеллект наделен полномочиями принимать решения и действовать?								+	
	В какой степени коллективного интеллекта доступна вся имеющаяся в организации материальная база для поддержки развития коллективного интеллекта и повышения квалификации его членов?								+	
	В какой степени коллективный интеллект содействует непрерывному росту и развитию всех своих участников?								+	
										11
Удовлетворение	Насколько сильно участники коллективного интеллекта уверены в себе, полны энтузиазма в отношении своей деятельности и стремятся к успеху?								+	
	Насколько команда коллективного интеллекта поощряет трудолюбие и общие развлечения?								+	
	В какой степени члены коллективного интеллекта гордятся его работой?								+	
										14

оценки получили критерии «Предназначение и ценности» и «Творческий подход». Тогда как самый высокое значение получил критерий «Удовлетворение».

В таблице 9 представлена оценка эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» после внедрения условий (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана»: после внедрения условий

Критерий	Характеристики	Оценки					Итоговый балл за каждый критерий (max 25)
		5	4	3	2	1	
Предназначение и ценности	В какой степени вы оцениваете понимание сущности работы коллективного интеллекта и его важности в организации?	+					23
	В какой степени существующие ценности и нормы организации способствуют цельности коллективного интеллекта и сотрудничеству в нем?	+					
	В какой степени цели коллективного интеллекта для вас ясны и соответствуют предназначению организации?		+				
	В какой степени вы оцениваете ясность и согласованность стратегии достижения целей коллективного интеллекта?		+				
	В какой степени вы оцениваете ясность своей роли в деятельности коллективного интеллекта и его связь с предназначением и целями организации?	+					
Результативность	Как часто коллективный интеллект добивается значительных результатов?		+				23
	В какой степени коллективный интеллект придерживается высоких стандартов производительности и качества?		+				
	Учится ли коллективного интеллекта на своих ошибках и в какой степени совершенствуется?	+					
	В какой степени развиты навыки решения проблем и принятия решений и помогают ли они преодолевать трудности и способствуют творчеству?	+					

	Как часто коллективного интеллекта координирует свои усилия с другими подразделениями организации?	+							
3.Оценка и признание	В какой мере индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды коллективного интеллекта?	+							
	В какой степени ваши личные достижения являются вкладом в общее дело коллективного интеллекта?	+							
	В какой степени признается и ценится вклад коллективного интеллекта в деятельности организации?	+							
	Насколько члены коллективного интеллекта ощущают свою ценность в команде?	+							
	Как часто коллективный интеллект отмечает в своем развитии?		+						24
Дееспособность	В какой степени общие ценности и нормы поведения коллективного интеллекта стимулируют инициативу, активное участие и творчество?	+							
	Насколько коллективному интеллекту доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация?		+						
	В какой степени коллективный интеллект наделен полномочиями принимать решения и действовать?		+						
	В какой степени коллективного интеллекта доступна вся имеющаяся в организации материальная база для поддержки развития коллективного интеллекта и повышения квалификации его членов?	+							
	В какой степени коллективный интеллект содействует непрерывному росту и развитию всех своих участников?	+							23
Удовлетворение	Насколько сильно участники коллективного интеллекта уверены в себе, полны энтузиазма в отношении своей деятельности и стремятся к успеху?	+							
	Насколько команда коллективного интеллекта поощряет трудолюбие и общие развлечения?	+							
	В какой степени члены коллективного интеллекта гордятся его работой?	+							
	Насколько сильно среди членов коллективного интеллекта велико доверие и коллективизм?		+						
	Насколько сильно члены коллективного интеллекта заботятся друг о друге и помогают друг другу?	+							24

Коллективизм	В какой степени поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов коллективного интеллекта?	+							
	В какой степени члены коллективного интеллекта прислушиваются к своим товарищам – для того чтобы понять, а не вынести осуждение?	+							
	Насколько всем членам команды коллективного интеллекта понятны методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения?	+							
	В какой степени среди членов коллективного интеллекта уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т.д.?	+							
	В какой степени существующая обратная связь помогает членам коллективного интеллекта осознавать свои сильные и слабые стороны?	+							25
Творческий подход	В какой степени члены коллективного интеллекта делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею?	+							
	Как часто, преодолевая трудности, команда коллективного интеллекта использует уникальные таланты и способности своих членов?		+						
	В какой степени участники коллективного интеллекта способны при необходимости изменять командный стиль поведения на поддерживающий, и обратно?	+							
	В какой степени успешно и как часто команда коллективного интеллекта изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам?			+					
	Насколько поощряется готовность к риску? Воспринимаются ли ошибки как благоприятная возможность на них учиться?	+							23

Результаты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» после внедрения условий совершенствования коллективного интеллекта свидетельствуют, что самый высокое значение получил критерий «Коллективизм».

2.3 Анализ результатов исследования

Обращаясь к вопросу оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта, следует учесть, что традиционные способы экономической оценки эффективности персонала организации могут давать неточный результат, поскольку, оценивая деятельность коллективного интеллекта, стоит помнить, что объектом рассмотрения являются не отдельные личности, а команда коллективного интеллекта как единое целое. Система оценки деятельности участников коллективного интеллекта должна быть построена таким образом, чтобы оценивать вклад каждого участника и стимулировать каждого участника коллективного интеллекта. Однако без конструктивного понимания руководителем того, на какой стадии развития находится коллективный интеллект в организации, невозможно иметь объективные ожидания о результативности их взаимодействия. Для этого необходимо определить наиболее важные критерии, на основании которых руководитель организации сможет выявить уровень зрелости коллективного интеллекта, особенности психологического климата внутри коллективного интеллекта организации, а также необходимые векторы развития и усовершенствования работы коллективного интеллекта.

Говоря об эффективной деятельности коллективного интеллекта в организации, Т.Ю. Базаров выделяет следующие его специфические черты: нацеленность деятельности коллективного интеллекта на конечный результат, инициатива и творческий подход коллективного интеллекта на решение управленческих задач, высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем. В свою очередь, Л. Томпсон в исследовании «Коллективный интеллект в организации» акцентирует внимание на следующих критериях: продуктивность; сплоченность; обучаемость. Согласно К. Бланшару, эффективную команду можно определить по семи

основным критериям, которые мы представили в табличной форме (таблица 10).

Таблица 10 – Параметры оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта в организации

1	Предназначение и цель	=	Ясность цели, согласие
2	Результативность	=	Быстрое и эффективное исполнение задач
3	Отношения и коммуникация	=	Открытое обсуждение, конструктивная обратная связь
4	Доверие и полномочия	=	Разделение ответственности всеми членами команды
5	Уважение и признание	=	Признание уникального вклада каждого члена команды
6	Командный дух	=	Удовлетворение совместной деятельностью
7	Творческий подход	=	Быстрая адаптация к переменам, интерес к новому

В качестве инструмента оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» мы использовали метод анкетирования руководящего состава вуза, основанный на анализе следующих семи составляющих: 1) предназначение и ценности, 2) результативность, 3) оценка и признание, 4) дееспособность, 5) удовлетворение, 6) коллективизм, 7) творческий подход. В каждом параметре оцениваются пять характеристик. Пример анкеты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта представлен в таблице 11 (табл. 11).

Таблица 11 – Оценка эффективности деятельности коллективного интеллекта

Критерий	Характеристики	Оценка				
		5	4	3	2	1
Предназначение и ценности	В какой степени вы оцениваете понимание сущности работы коллективного интеллекта и его важности в организации?					
	В какой степени существующие ценности и нормы организации способствуют цельности коллективного интеллекта и сотрудничеству в нем?					
	В какой степени цели коллективного интеллекта для вас ясны и соответствуют предназначению организации?					
	В какой степени вы оцениваете ясность и согласованность стратегии достижения целей коллективного интеллекта?					
	В какой степени вы оцениваете ясность своей роли в деятельности коллективного интеллекта и его связь с предназначением и целями организации?					
Результативность	Как часто коллективный интеллект добивается значительных результатов?					
	В какой степени коллективный интеллект придерживается высоких стандартов производительности и качества?					
	Учится ли коллективного интеллекта на своих ошибках и в какой степени совершенствуется?					
	В какой степени развиты навыки решения проблем и принятия решений и помогают ли они преодолевать трудности и способствуют творчеству?					
	Как часто коллективного интеллекта координирует свои усилия с другими подразделениями организации?					
Оценка и признание	В какой мере индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды коллективного интеллекта?					
	В какой степени ваши личные достижения являются вкладом в общее дело коллективного интеллекта?					
	В какой степени признается и ценится вклад коллективного интеллекта в деятельности организации?					
	Насколько члены коллективного интеллекта ощущают свою ценность в команде?					
	Как часто коллективный интеллект отмечает в своем развитии?					

Дееспособность	В какой степени общие ценности и нормы поведения коллективного интеллекта стимулируют инициативу, активное участие и творчество?					
	Насколько коллективному интеллекту доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация?					
	В какой степени коллективный интеллект наделен полномочиями принимать решения и действовать?					
	В какой степени коллективного интеллекта доступна вся имеющаяся в организации материальная база для поддержки развития коллективного интеллекта и повышения квалификации его членов?					
	В какой степени коллективный интеллект содействует непрерывному росту и развитию всех своих участников?					
Удовлетворение	Насколько сильно участники коллективного интеллекта уверены в себе, полны энтузиазма в отношении своей деятельности и стремятся к успеху?					
	Насколько команда коллективного интеллекта поощряет трудолюбие и общие развлечения?					
	В какой степени члены коллективного интеллекта гордятся его работой?					
	Насколько сильно среди членов коллективного интеллекта велико доверие и коллективизм?					
	Насколько сильно члены коллективного интеллекта заботятся друг о друге и помогают друг другу?					
Коллективизм	В какой степени поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов коллективного интеллекта?					
	В какой степени члены коллективного интеллекта прислушиваются к своим товарищам – для того чтобы понять, а не вынести осуждение?					
	Насколько всем членам команды коллективного интеллекта понятны методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения?					
	В какой степени среди членов коллективного интеллекта уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т.д.?					
	В какой степени существующая обратная связь помогает членам коллективного интеллекта осознавать свои сильные и слабые стороны?					
Творческий подход	В какой степени члены коллективного интеллекта делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею?					
	Как часто, преодолевая трудности, команда коллективного интеллекта использует уникальные таланты и способности своих членов?					

В какой степени участники коллективного интеллекта способны при необходимости изменять командный стиль поведения на поддерживающий, и обратно?					
В какой степени успешно и как часто команда коллективного интеллекта изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам?					
Насколько поощряется готовность к риску? Воспринимаются ли ошибки как благоприятная возможность на них учиться?					

Руководящему составу НАО «Медицинский университет Астана» необходимо было оценить по пятибалльной шкале каждую характеристику в семи представленных блоках. Далее мы просуммировали баллы по каждой характеристике команды коллективного интеллекта в рамках одного критерия и получили семь суммарных показателей.

За период экспериментальной работы, данное анкетирование проводилось дважды: до реализации выделанных в параграфе 1.3 условий совершенствования коллективного интеллекта и после реализации данных условий в НАО «Медицинский университет Астана».

Полученные результаты исследования будут сравниваться в данном параграфе выпускной квалификационной работы.

Ниже представлены сравнение усредненных показателей оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» по семи основным критериям до и после реализации условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнительные результаты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» по семи основным критериям до и после реализации условий

№	Критерий	Итоговый балл до внедрения условий	Итоговый балл после внедрения условий
1	Предназначение и ценности	7	23
2	Результативность	11	23
3	Оценка и признание	12	24
4	Дееспособность	11	23
5	Удовлетворение	14	24
6	Коллективизм	12	25
7	Творческий подход	9	23

Анализируя сравнительные результаты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» по семи основным критериям до и после реализации условий, можно сделать вывод о том, что предложенные нами в параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении базой исследования показали свою эффективность.

Таким образом, во второй главе «Экспериментальная работа по внедрению условий совершенствования коллективного интеллекта в управление организацией (на примере НАО «Медицинский университет Астана»)» осуществлен анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана», апробированы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» и произведен анализ результатов исследования.

Выводы по главе 2

Для объективного понимания применения на базе исследования командных форм работы, в целом, и коллективного интеллекта, в частности, было проведено анкетирование руководителей и сотрудников НАО «Медицинский университет Астана»

В результате анкетирования удалось получить результаты от 150 человек, при этом из опрошенных 73% – женщины и 27% – мужчины.

В первую очередь, было выбрано несколько основных составляющих трудовой деятельности, относительно которых определялся общий уровень удовлетворенности работой в НАО «Медицинский университет Астана», поскольку на основании данной информации можно дать оценку лояльности сотрудников к новым управленческим решениям. Определено, что основная часть сотрудников в большей степени удовлетворена работой (60% опрошенных дали утвердительный ответ, при этом по 20% опрошенных затруднились ответить или дали ответ, близкий к ответу «нет»). Наибольший процент опрошенных (47%) остался доволен отношениями с коллегами, что можно считать весьма положительной тенденцией для формирования коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана».

Кроме этого, полученные результаты свидетельствует о том, что у опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» есть мотивация для развития на своем рабочем месте, стремление к повышению по службе, что положительно скажется на формирование коллективного интеллекта организации.

Одним из наиболее показательных ответов, связанных с будущей организацией коллективного интеллекта организации, можно считать 100 % отождествление коллектива, в котором работают опрошенные сотрудники, с понятием «команда» – никто из респондентов на вопрос «Считаете ли Вы,

что коллектив, в котором Вы работаете – это команда?» не ответил отрицательно.

Однако немаловажно, что все респонденты указали на то, что коллективного интеллекта важна для совокупного результата работы в НАО «Медицинский университет Астана».

На вопрос «Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии коллективного интеллекта?». Никто из опрошенных не дал положительный ответ, 10% - применяются иногда», 90% респондентов с этим не сталкивались в процессе работы в НАО «Медицинский университет Астана». Отвечая на вопрос «Знаком ли Вам термин «коллективный интеллект», практически половина респондентов посчитала, что знает (или догадывается) значение этого термина, около трети опрошенных где-то встречали данный термин, а 13 % респондентов не встречались с ними ни разу. На наш взгляд, это негативная тенденция для формирования коллективного интеллекта в организации.

В результате анализа данных можно сделать вывод, что сотрудники базы исследования мотивированы и имеют высокий уровень сплочения, что позволит сформировать эффективно функционирующий орган – коллективный интеллект, в свою очередь, руководство НАО «Медицинский университет Астана» приняло стратегическое решение о применении в управлении организации результатов работы коллективного интеллекта.

После констатирующего этапа исследования, было осуществлено внедрение разработанных в параграфе 1.3 условий. Для реализации первого условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» была разработано мероприятие тимбилдинга, состоящее из трех блоков.

Второе условие – ретиминг коллективного интеллекта было направлено на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых

возможностей. Для реализации данного условия, сформированной команде коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» предлагалось решить несколько комплексных управленческих задач, используя метод мозгового штурма/мозговой атаки.

Третье условие – тимфорсинг коллективного интеллекта был направлен на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

Анализируя сравнительные результаты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» по семи основным критериям до и после реализации условий, можно сделать вывод о том, что предложенные нами в параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении базой исследования показали свою эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование коллективного интеллекта в организации является одним из наиболее важных факторов успеха деятельности современных хозяйствующих структур не только в контексте эффективности управленческих процессов, но и с позиции эффективного функционирования всей организации в целом.

Основываясь на данном предположении, была выдвинута гипотеза исследования: процесс управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана» будет более эффективным, если разработать и внедрить комплекс условий совершенствования коллективного интеллекта в управлении, а именно: 1) Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта; 2) Reteaming (ретиминг) коллективного интеллекта; 3) Team forcing (тимфорсинг) коллективного интеллекта.

Для проверки гипотезы исследования поставлена цель выпускной квалификационной работы, которая заключается в изучение теоретико-методологических аспектов проблемы коллективного интеллекта в управление организацией и экспериментальная проверка эффективности внедрения условий совершенствования коллективного интеллекта в управление НАО «Медицинский университет Астана» и сформулированы задачи исследования, а именно изучить проблему коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента; рассмотреть подходы к формированию коллективного интеллекта в организации; выделить и обосновать условия управления коллективным интеллектом в организации; осуществить анализ управления коллективным интеллектом в НАО «Медицинский университет Астана»; внедрить условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана»; провести анализ результатов исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты проблемы коллективного интеллекта в управление организацией» было осуществлено изучение проблемы коллективного интеллекта в теории и практике менеджмента, рассмотрены подходы к формированию коллективного интеллекта в организации, определены условия управления коллективным интеллектом в организации.

Определено, что интерес к исследованию и формализации понятия «коллективный интеллект» закономерно следует из возрастания роли интеллектуальной деятельности и командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни общества, особенно в условиях быстроменяющейся и турбулентной финансовой среды.

Одно из базовых пояснений факта успешности управления коллективным интеллектом в организациях находит свое отражение в менеджменте и социологии управления и объясняется законом синергии.

Наибольшую детализацию термин «коллективный интеллект» имеет в научных статьях, исследовательских работах и монографиях по менеджменту несмотря на то, что активное изучение данного научного направления начало осуществляться сравнительно недавно – в 80-90 года. Примечательно то, что внедрение коллективного интеллекта в менеджменте наиболее ярко проявилось в США в автомобилестроении в 90-е гг. XX в. В российских организациях этот процесс и на сегодняшний день воспринимается многими руководителями и сотрудниками с особой осторожностью, недоверием и недопониманием.

Несмотря на то, что в роли самостоятельных объектов и предметов научных исследований коллективного интеллекта в организациях и процессы, связанные с коллективным интеллектом, существуют чуть более полувека, существующие разработки западных исследователей проблемы слабо находят свое применение в адаптированных версиях в практике российских компаний.

Коллективный интеллект можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общим целям деятельности своей организации, ее миссии, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. При этом вышеобозначенное определение не является исчерпывающим.

Кроме вышеперечисленного, в первой главе исследования, рассмотрены основные подходы к формированию коллективного интеллекта в организации – целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки. При этом в процессе формирования коллективного интеллекта в организации руководителям стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы.

Кроме вышеперечисленного, в первой главе выделен комплекс условий управления коллективным интеллектом в организации, среди которых следующие: 1. Team building (тимбилдинг) коллективного интеллекта – построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку. 2. Reteaming (ретиминг) коллективного интеллекта – концентрация на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. 3. Team forcing (тимфорсинг) – технология, которая позволяет создавать эффективный коллективный интеллект в организации, ориентированная на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

Для объективного понимания применения на базе исследования командных форм работы, в целом, и коллективного интеллекта, в частности, было проведено анкетирование руководителей и сотрудников НАО «Медицинский университет Астана»

В результате анкетирования удалось получить результаты от 150 человек, при этом из опрошенных 73% – женщины и 27% – мужчины.

В первую очередь, было выбрано несколько основных составляющих трудовой деятельности, относительно которых определялся общий уровень удовлетворенности работой в НАО «Медицинский университет Астана», поскольку на основании данной информации можно дать оценку лояльности сотрудников к новым управленческим решениям. Определено, что основная часть сотрудников в большей степени удовлетворена работой (60% опрошенных дали утвердительный ответ, при этом по 20% опрошенных затруднились ответить или дали ответ, близкий к ответу «нет»). Наибольший процент опрошенных (47%) остался доволен отношениями с коллегами, что можно считать весьма положительной тенденцией для формирования коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана».

Кроме этого, полученные результаты свидетельствует о том, что у опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» есть мотивация для развития на своем рабочем месте, стремление к повышению по службе, что положительно скажется на формирование коллективного интеллекта организации.

Одним из наиболее показательных ответов, связанных с будущей организацией коллективного интеллекта организации, можно считать 100 % отождествление коллектива, в котором работают опрошенные сотрудники, с понятием «команда» – никто из респондентов на вопрос «Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это команда?» не ответил отрицательно.

Однако немаловажно, что все респонденты указали на то, что коллективного интеллекта важна для совокупного результата работы в НАО «Медицинский университет Астана».

На вопрос «Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии коллективного интеллекта?». Никто из опрошенных не дал положительный ответ, 10% - применяются иногда», 90% респондентов с этим

не сталкивались в процессе работы в НАО «Медицинский университет Астана». Отвечая на вопрос «Знаком ли Вам термин «коллективный интеллект», практически половина респондентов посчитала, что знает (или догадывается) значение этого термина, около трети опрошенных где-то встречали данный термин, а 13 % респондентов не встречались с ними ни разу. На наш взгляд, это негативная тенденция для формирования коллективного интеллекта в организации.

В результате анализа данных можно сделать вывод, что сотрудники базы исследования мотивированы и имеют высокий уровень сплочения, что позволит сформировать эффективно функционирующий орган – коллективный интеллект, в свою очередь, руководство НАО «Медицинский университет Астана» приняло стратегическое решение о применении в управлении организации результатов работы коллективного интеллекта.

Для объективного понимания применения на базе исследования командных форм работы, в целом, и коллективного интеллекта, в частности, было проведено анкетирование руководителей и сотрудников НАО «Медицинский университет Астана»

В результате анкетирования удалось получить результаты от 150 человек, при этом из опрошенных 73% – женщины и 27% – мужчины.

В первую очередь, было выбрано несколько основных составляющих трудовой деятельности, относительно которых определялся общий уровень удовлетворенности работой в НАО «Медицинский университет Астана», поскольку на основании данной информации можно дать оценку лояльности сотрудников к новым управленческим решениям. Определено, что основная часть сотрудников в большей степени удовлетворена работой (60% опрошенных дали утвердительный ответ, при этом по 20% опрошенных затруднились ответить или дали ответ, близкий к ответу «нет»). Наибольший процент опрошенных (47%) остался доволен отношениями с коллегами, что

можно считать весьма положительной тенденцией для формирования коллективного интеллекта в НАО «Медицинский университет Астана».

Кроме этого, полученные результаты свидетельствует о том, что у опрошенных сотрудников НАО «Медицинский университет Астана» есть мотивация для развития на своем рабочем месте, стремление к повышению по службе, что положительно скажется на формирование коллективного интеллекта организации.

Одним из наиболее показательных ответов, связанных с будущей организацией коллективного интеллекта организации, можно считать 100 % отождествление коллектива, в котором работают опрошенные сотрудники, с понятием «команда» – никто из респондентов на вопрос «Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это команда?» не ответил отрицательно.

Однако немаловажно, что все респонденты указали на то, что коллективного интеллекта важна для совокупного результата работы в НАО «Медицинский университет Астана».

На вопрос «Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии коллективного интеллекта?». Никто из опрошенных не дал положительный ответ, 10% - применяются иногда», 90% респондентов с этим не сталкивались в процессе работы в НАО «Медицинский университет Астана». Отвечая на вопрос «Знаком ли Вам термин «коллективный интеллект», практически половина респондентов посчитала, что знает (или догадывается) значение этого термина, около трети опрошенных где-то встречали данный термин, а 13 % респондентов не встречались с ними ни разу. На наш взгляд, это негативная тенденция для формирования коллективного интеллекта в организации.

В результате анализа данных можно сделать вывод, что сотрудники базы исследования мотивированы и имеют высокий уровень сплочения, что позволит сформировать эффективно функционирующий орган –

коллективный интеллект, в свою очередь, руководство НАО «Медицинский университет Астана» приняло стратегическое решение о применении в управлении организации результатов работы коллективного интеллекта.

После констатирующего этапа исследования, было осуществлено внедрение разработанных в параграфе 1.3 условий. Для реализации первого условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении НАО «Медицинский университет Астана» была разработано мероприятие тимбилдинга, состоящее из трех блоков.

Второе условие – ретиминг коллективного интеллекта было направлено на создании эффективного коллективного интеллекта, решение различных обсуждаемых проблем организации при четком понимании групповых возможностей. Для реализации данного условия, сформированной команде коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» предлагалось решить несколько комплексных управленческих задач, используя метод мозгового штурма/мозговой атаки.

Третье условие – тимфорсинг коллективного интеллекта был направлен на использование тренинга в процессе работы коллективного интеллекта.

Анализируя сравнительные результаты оценки эффективности деятельности коллективного интеллекта НАО «Медицинский университет Астана» по семи основным критериям до и после реализации условий, можно сделать вывод о том, что предложенные нами в параграфе 1.3 выпускной квалификационной работы условия совершенствования коллективного интеллекта в управлении базой исследования показали свою эффективность.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что цель исследования достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анохин, Е.В. О мотивации персонала / Е.В. Анохин // Деньги и кредит, 2016. – № 5. – С.57–62.
2. Айнштейн, В. Информатизация: приобретения и утраты / В. Айнштейн // Высшее образование в России. – 2009. – №5. – С. 89–92.
3. Анденко, М. Актуальные проблемы воздействия специальных кафедр высшей школы при модульном обучении, – Новосибирск, 2013. – 93 с.
4. Артамонов, Г.Т. Топология сетей ЭВМ и многопроцессорных систем / Г.Т. Артамонов, В.Д. Тюрин. – М.: Радио и связь, 2011. – 247 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 554 с.
6. Бекренев, В. Интегрированная система многоуровневого высшего медицинского образования // В. Бекренев, В. Михалькевич / Высшее образование в России. – 2016. – №2. – С. 89–92.
7. Беляков, С.А. Возможности использования различных моделей совершенствования управления / В.С. Беляков, С.А. Беляков // Экономика образования. – 2015. – №2. – С. 73–78.
8. Беляков, С.А. Новые формы образовательных организаций и некоторые проблемы организации управления образованием / С.А. Беляков // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – №5. – С. 66–72.
9. Бланшар, К. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Пер. с англ. П. А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2002. – 160 с.
10. Бобонова, Е.Н. Модернизация управленческой структуры / Е.Н. Бобонова // 11 Тезисы докладов III Всероссийской научно-практической конференции «Черноземье-97. Новые информационные технологии в образовании». Воронеж: ВГПУ, ВОИПКРО, 2017. – С.206–208.

11. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. Т.1–2.– М., 1998. – 209 с.
12. Борисоглебская, Л.Н. Инновационные методы управления персоналом: система Agile – трансформация организации // Вестник ГУУ, 2016, №12. – С .139–142.
13. Бойетт, Дж. Г. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости / Дж. Г. Бойетт, Дж.Т Бойетт. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 368 с.
14. Бредис, В.Э. Современные сетевые информационные технологии в ЛГТУ / В.Э. Бредис, В.И. Припачкин // Материалы региональной научно-технической программы «Вуз-Черноземье». – Воронеж: Издательство ВГТУ, 2009. –103 с.
15. Бурков, В.Н. Большие системы: Моделирование организационных механизмов / В.Н. Бурков, Б. Данев, Т.Б. Нанева. – М.: Наука, 2009. – 246 с.
16. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными моделями / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. М.: Наука, 2014. – 270 с.
17. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров; под ред. док. эконом. наук В.В. Глухова. – СПб.: Лань, 2011. – 544 с.
18. Геллерт, М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / М. Геллерт, К. Новак. – Москва: Вершина, 2006. – 352 с.
19. Глушков, В.М. О системной оптимизации / В.М. Глушков // Кибернетика. – 2010. – №5. – С. 546–559.
20. Горев, В.К. Образование в условиях рыночных отношений (зарубежный опыт) / В.К. Горев // Новые информационные технологии в образовании: Обзорная информация академии педагогических наук. – М.: НИИ ВО. 2016. – № 3. – С. 32–35.
21. Гранин, Ю. Шанс на выживание – интеллект / Ю. Гранин // Высшее образование в России, – 2014. – №5. – С. 40–47.

22. Ефремов, А.П. Экономика и оптимизация экономики образования / А.П. Ефремов. – М.: МГУП, 2009. – 198 с.
23. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
24. Ильчук, В.М. Цены на информационные продукты и услуги / В.М. Ильчук. – Под общей редакцией К.И. Курбакова. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 2008. – 236 с.
25. Инновации: стратегия и практика / Под ред. В. Ляудис. – М., 2014. – 408 с.
26. История социологии / Под редакцией А.Н. Елсукова, Г.Н. Соколовой, А.А. Грицанова, Т.Г. Румянцевой. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 296 с.
27. Карякин, А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – М.: ЭКОНОМ-Про, 2004. – 370 с.
28. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
29. Куприянов, М.П. Особенности организации и управления образовательной организацией / М.П. Куприянов, Н.Г. Мальцева // Межвузовский сборник научных трудов «Совершенствование подготовки специалистов в высшей школе». – Краснодар: КубГТУ, 2016. – С. 51–55.
30. Картушина, Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5 (051). – С.99–102.
31. Лапшин, В.Ю. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. – № 4. – С.90–96.

32. Мальцева, Н.Г. О распределении штатов ППС / Н.Г. Мальцева // Сборник научных статей Международной методической конференции «Университетское образование в условиях формирования рыночных отношений». – Пенза, 2017. – С. 7–8.
33. Мартынов, Г.Н. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2015. – №1 – С.50–53.
34. Маслов, В.О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 99–105.
35. Мокшанцев, Р.И. Социальная психология: учеб. пособие для вузов/ Р.И. Мокшанцев, А.В. Мокшанцева. – М.: Инфра-М, 2001. – 408 с.
36. Подуева, В.Ю. Команда как фактор повышения эффективности управления организацией / В.Ю. Подуева // Социологический альманах «Социально-политическая активность населения на современном этапе развития общества»: Материалы V Орловских социологических чтений 1 ноября 2013 г. Под общей редакцией Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2014. – С. 109-110.
37. Рогожин, С.В. Теория организации: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.
38. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования / Г.Н.Сартан. – СПб.: Речь, 2005. – 187 с.
39. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др]; под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
40. Управление организацией : учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. 1998. – 198 с.
41. Цветова, А.И. Менеджмент в организации / А.И. Цветова // Менеджмент в современном образовании. – 2017 – С. 117–123.

42. Цели менеджмента. Основы задачи, стоящие перед менеджером [Электронный ресурс] // <http://ifreestore.net/4201/11/> (дата обращения 15.04.2022).
43. Шпиганович, А.Н. Совершенствование механизмов управления и развития организационной системы высшего учебного заведения / А.Н. Шпиганович, Н.Г. Мальцева. – Липецк: ЛГТУ, 2013. – 206 с.
44. Щетинин, В.П. Экономика образования / В.П. Щетинин, Н.А. Хроменков, В.С. Рябушкин – М.: Российское педагогическое агентство, 2013. – 306 с.
45. Томпсон, Л. Создание команды; [пер. с англ.] / Лей Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 541 с.
46. Халина, А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / А.А. Халина; [Место защиты: Моск. пед. гос. ун-т]. - Москва, 2011. - Москва, 2011. – 27 с.
47. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А.Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
48. Beckhard, R. Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969. – 119 p.
49. French, W.L. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – Prentice Hall, 1998. – 360 p.
50. Manz, C.C. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993. – 238 p.
51. Miller, C.B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. NY: AMACOM, 2004. – 188 p.
52. Katzenbach, J.R Why teams matter? // The McKinsey Quarterly. – 1992. – Vol. 3 November. – P. 8–12.

53. Yankelovich, D. The Work Ethic Is Under-Employed // Psychology Today, May, 1982. – P. 5–8.

Анкетирование сотрудников НАО «Медицинский университет Астана»
применения командных форм работы и коллективного интеллекта

1. Укажите Ваш пол

- мужской
- женский

2. Укажите, какое образование Вы имеете

- несколько высших/ученая степень
- высшее
- незаконченное высшее
- среднее специальное

3. Укажите Ваш возраст

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

4. Подумайте, в какой мере Вы удовлетворены своей работой

- удовлетворен
- скорее удовлетворен, чем не удовлетворен
- затрудняюсь ответить
- скорее не удовлетворен, чем удовлетворен
- не удовлетворен

5. Отметьте составляющие трудовой деятельности (может быть несколько вариантов ответа), которыми Вы довольны или скорее довольны, чем нет

- режим работы

- размер заработка
- разнообразие работы
- необходимость решения новых проблем
- самостоятельность в работе
- соответствие работы Вашим способностям
- возможность должностного продвижения
- санитарно- гигиенические условия
- уровень организации труда
- отношения с коллегами
- отношения с непосредственным руководителем
- уровень технической оснащённости
- уровень сплочённости коллектива как команды

6. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- продолжать работать в той же должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти в другую организацию без смены специальности
- перейти в другую организацию со сменой специальности

7. Стаж работы

Общий _____

В НАО «Медицинский университет Астана» _____

8. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями вуза?

- полностью
- частично
- не зависит
- затрудняюсь ответить

9. Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это команда

- определенно да
- скорее да, чем нет
- затрудняюсь ответить
- скорее нет, чем да
- определенно нет

10. В какой степени Вы оцениваете необходимость работы в команде, ее важность для Вашего личного результата работы в организации?

- мой личный результат полностью зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
- мой личный результат частично зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
- мой личный результат не зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
- затрудняюсь ответить

11. В какой степени Вы оцениваете необходимость работы в команде, ее важность для совокупного результата работы организации?

- совокупный результат работы организации полностью зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
- совокупный результат работы организации частично зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
- совокупный результат работы организации не зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда (каждый сам за себя, и успешному функционированию организации это совершенно не мешает)
- затрудняюсь ответить

12. Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии командообразования: организуются ли мероприятия и тренинги по усилению командного взаимодействия, реализуются ли программы по усилению сплоченности сотрудников?

- да, регулярно

- да, иногда
- нет, я не замечал(а)
- _____

13. Согласны ли Вы с утверждением: «Управленческая деятельность НАО «Медицинский университет Астана» основана на принципах коллективного интеллекта»?

- определенно да
- скорее да, чем нет
- затрудняюсь ответить
- скорее нет, чем да
- определенно нет

14. Знакомы ли Вам что такое «коллективный интеллект»?

- да, где-то слышал(а)
- да, в нашей организации каждый знает (или должен знать)

значение этих терминов

- нет

Благодарим за ответы!