

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

Статья посвящена изучению социально-психологических аспектов формирования эффективных команд, командных процессов, психологических факторов создания управленческих команд. Эффективность современной организации в значительной степени определяется не столько достижениями отдельных индивидов, сколько результативностью рабочих групп и команд, деятельность которых направлена на реализацию общих целей совместными усилиями.

Ключевые слова: *командообразование, командные процессы, командное взаимодействие, синергия, миссия команды*

Постановка проблемы

Вступление. Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

Эффективность процессов управления (как в Украине, так и за рубежом) во все большей степени стала определяться использованием управленческих команд. Связано это, во-первых, с резко возросшей скоростью изменений внешней среды, в которой приходится работать организациям, во-вторых, с существенно повысившейся ролью творческого труда сотрудников в самих организациях.

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образуются управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Актуальность и объективная необходимость исследования процессов создания управленческих команд определяется тем, что для многих компаний решение этого вопроса выступает фактором выживания.

В современный период развития украинского общества, характеризующийся резкой интенсификацией управления, усложнением управленческих систем, бурным переустройством общественной жизни, существенно усиливается значимость совместной деятельности управленческих групп в организациях различного уровня и сфер деятельности. Организации, добивающиеся высоких результатов, отличаются от других главным образом тем, что имеют более эффективное коллективное руководство. Все это выводит на первый план не только проблему подбора, оценки и подготовки руководителей, но и проблему формирования их окружения в организации

и, прежде всего, управленческой команды, способной эффективно решать организационно-управленческие задачи новой общности в персонале управления, особой формы самоорганизации профессионалов в любых сферах деятельности. Именно командная форма организации работы является наиболее эффективной при решении новых нестандартных управленческих задач, позволяет объединить формальные и неформальные рычаги управленческих воздействий в процессе организационного функционирования.

Несмотря на огромный интерес во всем мире к теме командообразования и командной работы, психологические аспекты формирования эффективных управленческих команд проработаны относительно мало. Одна из причин этого заключается в том, что сами проблемы, решение которых требует использования эффективности команд, встали во всей остроте только в последние десятилетия. Так, вопросами создания и функционирования команд занимались такие исследователи, как Д. Аширов [2], Т. Галкина [4], Р. Аблязов [1], Т. Зинкевич-Евстигнеева [5] и др. Однако, изучение проблем проводилось в основном в рамках командного менеджмента, тогда как психологическая составляющая данной темы оставалась за рамками исследований.

Цель и задачи данной статьи — исследовать социально-психологические аспекты формирования эффективных команд, изучить командные процессы а также психологическую основу деятельности руководителя по формированию управленческой команды.

Изложение основного материала

В конце 80-х — начале 90-х годов в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование. Произошло это не случайно. Во-первых, в условиях перехода от обезличенного массового потребления товаров и услуг к большему уровню требовательности потребителей к качеству и обслуживанию, излюбленная иерархическая пирамида организации, где небольшая группа высшего руководства осуществляла контроль над остальными служащими, перестала работать. Возникла необходимость максимального использования человеческого потенциала путем делегирования ответственности тем, кто непосредственно производит данные товары и услуги и таким образом знает и может полностью удовлетворить потребности потребителей. Структура такой организации стала скорее напоминать паутину, чем пирамиду — в центре находятся люди, которые упорядочивают совместную работу множества небольших команд, находящихся на периферии.

Во-вторых, известно, что до последнего времени теории управления персоналом в основном сосредотачивались на удовлетворении потребностей служащих в материальном благосостоянии, карьерном росте, статусе, власти и репутации. Людей заставляли работать быстрее, эффективнее, удовлетворять потребности потребителей и т.п., что поощрялось ростом заработной платы, временем оплачиваемого отпуска и другими материальными ценностями. Но в настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать

больше от своей работы, чем просто материальные блага — они хотят чего-то, что вдохновляет и воодушевляет, хотят использовать не только разум, но и сердце.

Таким образом, постепенная эволюция совместной деятельности и становление партиципативной организационной культуры определили составляющие новой доктрины управления персоналом — доктрины командного менеджмента, предполагающей участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов:

1. Подход вовлечения персонала — служащих нижнего звена — в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства.

2. Менеджмент качества, который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы.

Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу. Сейчас в мире много говорят о том, что команда — это неожиданно возникшая мощнейшая организационная сила. Руководители, которые смогли это прочувствовать, кардинально меняют свой стиль управления, всю систему менеджмента, начинают работать в команде и с командами, и это позволяет их предприятию сделать ощутимый скачок вперед. Однако, что же это за сила, и почему она столь неожиданно ворвалась в современный стиль управления? Почему без командной работы прекрасно организованное и четко функционирующее предприятие не всегда оказывается эффективным?

Видимо, потому, что для легкости руководства в нем была выстроена четкая иерархия власти и ответственности, а для слаженности работы разработаны ясные регламенты взаимодействия и полномочий. Это сильнейшая система менеджмента, и развитие бюрократических процедур — прекрасное лекарство против хаоса. Но в мире стабильном и предсказуемом.

В мире же динамично меняющемся все как бы наоборот. Четкое исполнение инструкций может показаться вредным, так как тормозит принятие решений, снижает гибкость и оперативность реагирования и сокращает вероятность творческих и нестандартных действий. Общефирменные регламенты и иерархическая структура могут какое-то время поддерживать внутреннюю стабильность предприятия, но они в значительной степени противоположны саморазвитию и скорости реакции на изменения, происходящие не только вокруг предприятия, но и внутри него самого.

Понимая проблему, руководители ищут какой-нибудь выход:

- кто-то видит спасение в «разукрупнении предприятия» или в сокращении уровней управления;
- кто-то внедряет «командные методы работы» или переходит к «проектной системе управления»;

- кто-то пытается сплотить топ-менеджмент в команду единомышленников;
- кто-то «заражает командным духом» все предприятие.

Итак, команда — это спасение в среде с высокой степенью неопределенности. В этом случае четкие должностные полномочия и даже границы профессиональных компетенций размываются, ответственность берут на себя все, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей. Есть даже формула, показывающая магический «синергетический» эффект команды: $1+1+1=5$.

Создать команду совсем просто, если вы учитываете то, что все команды создаются из разных людей с разными способностями и талантами. Каждый член команды обладает определенным набором умений, который нужно определить и оценить, чтобы отличить его от набора умений других членов команды. Как только член команды осознает, чем именно он может быть полезен команде, достижение цели становится не только возможным, но также и вполне предсказуемым. Компании, делающие ставку на создание команд, осознают всю ценность объединения избранной группы служащих с целью улучшить определенный аспект своего дела [8, 103]. Отличная командная работа — это результат, в основе которого лежат индивидуальные навыки совместной деятельности. Приобретать опыт создания ценностей сообща с другими людьми — одна из основных задач менеджеров.

Понятие команды

Команда — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основными признаками команды являются:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого из членов;
- положительное мышление — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- «нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

«Эффект» команды

Известно, что хорошо сработавшая команда чрезвычайно эффективна и «практически непобедима». «Эффект команды» достигается за счет:

- неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения поставленной цели;
- сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использования корпоративных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

В основе «эффекта команды» лежит высокая мотивация ее членов работать вместе на общий результат. Мотивационный фон должен достигать такого уровня, который в состоянии:

- «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированный» характер работ;
- «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски торможения хода работ;
- инициировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивается благодаря:

- неординарным формам стимулирования: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и прочее.
- исключению традиционных форм административного управления и переводу членов команды на внутрикомандное управление.

Принципы работы команды

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд.

1. Принцип коллективного исполнения работы.

Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды).

2. Принцип коллективной ответственности.

Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

3. Принцип единой для команды формы стимулирования (оплаты) за конечный результат.

Оплата и иные формы стимулирования членов команды оговариваются с руководством заранее. Создается «фонд стимулирования (или оплаты)». Распределение фонда происходит только внутри команды, без участия руководства или заказчика.

4. Принцип высокого стимула команды за конечный результат.

Для команды является важным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.) [7, 115].

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься данная команда. Выделяют следующие типы команд:

1. Команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций. К их числу относятся проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. Для такого рода команд самыми важными являются две вещи: в их деятельности всегда присутствует

быстрое и конструктивное начало, и они всегда разрабатывают итоговую формулировку, необходимую для того, чтобы их рекомендации могли быть внедрены.

2. Команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ей важно концентрироваться на производительности команды, а не на ней самой.

3. Команды, которые управляют процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом [7, 289].

Образование и развитие команд естественно и неизбежно, поскольку:

- руководители создают их для выполнения какой-либо работы (это могут быть проектные группы, производственные бригады, различные комитеты и коллегии), при этом цель, стоящая перед командой, может не всегда осознаваться ее членами;
- люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов (это могут быть профсоюзы, политические партии, лоббистские группы);
- люди могут удовлетворить многие свои потребности только в случае принадлежности к какой-либо команде. Высокой степени организации труда внутри команды (взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение) позволяет достичь сокращения потерь рабочего времени. Так же корпоративные формы принятия решений повышают мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описанием таких индикаторов, как: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля, взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития [2, 83].

Эффективная команда может состоять из самых разных личностей, а групповая сплоченность и взаимопонимание достигаются активными методами обучения, включая ролевые игры, индивидуальное управленческое консультирование и длительные социально-психологические тренинги. Обязательное условие формирования сплоченной команды — наличие у самого руководителя лидерских качеств и организаторских способностей, а также его полноценное участие во всех тренингах компетентного делового общения наравне с остальными членами команды.

Командные процессы

Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются:

- процессы становления и развития команды;
- процессы выработки и реализации командных норм;
- процессы выработки и принятия решений.

В процессе становления и развития команды можно выделить шесть этапов:

1. Формирование, когда команда представляет собой только скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся выявить свою индивидуальность в команде.

2. Бурление, когда оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности. Некоторые команды на этом этапе свою жизнь заканчивают. Это происходит в том случае, если люди, которые вместе собрались, не могут совместно работать.

3. Нормирование, когда устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности. На этом этапе члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании модели коллег.

4. Функционирование, когда команда, пройдя предшествующие три этапа, решает реальные задачи. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходить новые люди, а некоторые члены группы могут покидать ее, но если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными, команда останется собой. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастают, то наступает следующий этап жизни команды.

5. Расширение, когда в команду приходит больше людей, чем из нее уходит. Происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из них начинают выполнять формальные функции, то есть решать свои относительно обособленные задачи. И тогда наступает шестой этап.

6. Распад команды и образование на ее основе новых команд.

Если цель для команды четко определена и осознается всеми ее участниками как важная, то первые три этапа могут быть пройдены за несколько часов. Однако для

большинства команд эти три этапа занимают гораздо больше времени. Это необходимо учитывать при формировании команд для работы над различными проектами, особенно если собираются люди, раньше не работавшие друг с другом. Руководитель, заинтересованный в скорейшем преодолении эмоциональных барьеров между членами создаваемой команды, должен учитывать, что величина этих барьеров определяется расстоянием, существующим между членами команды, как в переносном, так и в прямом смысле. Поэтому многие тренинги по образованию команд направлены на сокращение расстояний между людьми.

Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о связях между целями, методами работы и задачами. Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них — отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувства взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Синергетический эффект достигается в результате «групповой компенсации индивидуальных неспособностей». Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой другого. В результате первичный коллектив становится первоклассной командой.

Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

В настоящее время признано, что эффективность современной организации определяется не столько достижениями отдельных индивидов, сколько результативностью рабочих групп и команд, деятельность которых направлена на реализацию общих целей совместными усилиями. Основную роль в деятельности компании играет не личность, а рабочие группы, высшей формой которых являются команды.

Управление в команде является деятельно ориентированным. Результативная управленческо-проектная деятельность направлена на практические действия, а не на канцелярские процедуры или правила. Командный стиль управления уделяет особое внимание решению проблем выполнения поставленных задач за счет развития

персонала, каждого отдельного работника, совершенствования условий труда и благодаря удовлетворению требований технологии и заказчика.

Командное управление является индивидуально-ориентированным. Проект-менеджер стремится рассматривать каждого члена команды как личность и предлагает ему проекты и программы, идущие навстречу индивидуальным потребностям.

Современные достижения теории управления позволяют найти множество методов по формированию управленческих команд, созданию прогрессивных корпоративных культур, налаживанию эффективного взаимодействия в команде. Но, к сожалению, не освещают вопроса критерия жизнеспособности управленческих команд. Итак, нам предстоит разобраться, в чем же состоит формула успеха хорошей управленческой команды.

Команда должна разработать направления развития и методы работы, которых будут придерживаться все ее члены, даже, если некоторые из них при этом чувствуют себя неуютно. Если команда хочет достигнуть поставленных целей, она должна следовать по четко разработанному плану. Даже, если не все члены команды согласны со всеми деталями плана, они должны им следовать пока не будет достигнута намеченная цель.

Управленческая команда состоит из групп специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Таким образом, сказанное позволяет сформулировать определение управленческой команды:

«Управленческая команда — взаимодействующая, сплоченная на базе разделяемой совокупности ценностей группа руководителей организации или ее подразделений, которые, самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственность, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общей цели и добиваются высоких результатов управления, связывая заботы об удовлетворении жизненных потребностей подчиненных и своих собственных с эффективностью работы организации в целом» [6, 10].

Приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации создается «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

«Плюсы» организации команды

Команда не является универсальным инструментом системы управления. Но в организации команд немало «плюсов».

Качество

Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.

Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений».

«Кодекс чести» профессионала не позволит сделать работу некачественно.

Координация

В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки.

В команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый из членов гибко участвует в координации работ.

Перспектива

Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывая у клиентов доверие.

При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов.

Рост

Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды.

Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом.

«Минусы» работы команды

Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах», их также немало:

Время: процесс командообразования «времяемкий». Чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.

Деньги: чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»); возможно, потребуются деньги на дополнительное обучение членов команды.

«Человеческий фактор»: в команде резко возрастает ценность человека, руководителю и члену команды нужно быть к этому психологически готовыми.

Недирективность: административно-командный стиль управления в команде «не проходит».

«Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.

«Хрупкость»: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

Формирование хорошей управленческой команды очень сложный и длительный процесс. Существенное отличие деятельности руководителя от любой другой заключается именно в том, что она имеет особый ресурс — возможность использовать усилия других людей. Более того, она просто немыслима без поиска и подбора исполнителей, способных решать различные организационные задачи. Таким образом, прежде всего руководителю необходимо сформировать управленческую команду, свой, так сказать, ближний круг.

Психологическую основу деятельности руководителя по формированию управленческой команды составляют как объективные социально-психологические условия и требования организационной среды, цели и задачи организации, так и субъективные составляющие: опыт, возраст, уровень профессиональной и управленческой компетентности, психологические характеристики личности субъектов управления, управленческая позиция руководителя, особенности его ориентации в нормативно-ценностном пространстве, приоритет в ориентациях на внешние и собственные задачи. Все это оказывает большое влияние на стратегии подбора ближайшего окружения, на тип формируемой управленческой команды и конкретные способы организации этого процесса.

Так, обнаружилось, что в процессе реализации управленческих функций руководитель ориентируется на решение как минимум трех основных видов задач, иерархия которых и определяет специфические особенности его поведения.

Во-первых, это организационные задачи, выполнение которых диктуется самой должностной позицией.

Во-вторых, это целый комплекс задач, направленных на обеспечение в широком смысле собственной безопасности. Сюда входят проблемы сохранения своей должностной позиции (или ее позитивного изменения), поддержания позитивных взаимоотношений в организации, материального обеспечения своего будущего и будущего своей семьи и детей и др.

Наконец, это то, что может быть обозначено как «кровная идея» руководителя, его «жизненная задача», придающая смысл всей управленческой деятельности.

При этом как иерархия этих задач, так и их структурные взаимоотношения могут быть различными. Так, например, возможно совпадение «кровной идеи» и организационной задачи. В этом случае мы имеем дело с глубоким личностным включением в деятельность, а в крайнем варианте — профессиональным фанатизмом. Возможно и полное несовпадение этих задач, что ведет либо к поиску возможности для самореализации за пределами профессиональной сферы, так и к осознанной или неосознанной трансформации организационной задачи под свою «кровную идею» или задачу обеспечения личной безопасности.

Очевидно, что соотношение этих задач, их содержательные характеристики в значительной степени определяют как стиль и характер управленческого поведения руководителя, так и способы формирования своего ближайшего окружения.

Исследования показывают, что руководители не разводят решение этих задач ни во времени, ни в пространстве. Для наших отечественных руководителей характерны, с одной стороны, высокая эмоциональная включенность в деятельность, своеобразное отождествление себя с занимаемой должностью, а с другой — попытка параллельного решения, как организационных задач, так и обеспечения собственной безопасности, своей «кровной идеи». Так, например, американец определенный период жизни сознательно посвящает решению чужой задачи (правда, эмоционально не включаясь в нее). Осуществление «кровной идеи» откладывается на «потом», когда он накопит деньги и где-то к 35–45 годам (как повезет) откроет свое дело.

В отличие от западных руководителей «наш» отечественный решает все задачи параллельно, живя по принципу «здесь и теперь». Причины этого не только в нашей ментальности. В значительной степени этому способствует и организационная среда, не позволяющая рассчитывать свою жизнь на много ходов вперед. Немалую роль играет и низкая продолжительность жизни в нашей стране, не позволяющая надеяться на то, что «кровная идея» может быть реализована в отдаленной перспективе.

Исходя из этого, при формировании своего окружения в организации и в первую очередь при подборе кадров в формально-иерархическую управленческую команду руководитель подбирает, как минимум, три группы людей для параллельного решения выделенных задач. Для решения организационной задачи — профессионалов; задач безопасности — «преданных» и «надежных»; «кровной идеи» — единомышленников. Следует, однако, подчеркнуть, что подобное «расслоение» в подборе не является исключительным следствием особой социально-экономической или социально-политической ситуации в современной Украине. Оно характерно для организационного функционирования вообще, но исторический период, социальная и политическая ситуация делают этот процесс более или менее явным, переводя его на разные уровни латентности в организационном функционировании.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (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 могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход 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.

Ролевой подход позволяет проводить дискуссии и переговоры 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.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) помогает организовать заранее спланированное серии встреч по фасилитации процесса (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, а затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд: постоянные «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

Выводы

Таким образом, какую же команду можно назвать эффективной?

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждаются задачи, в которых участвуют все члены;
- выражаются как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет свои личные и межличностные потребности.

Сегодня нет руководителя, который бы не понимал смысл и значение термина

«команда». Большинство уже имеет подобные коллективы, другие ставят их создание как приоритетную задачу. По данным исследований, более 80% руководителей высшего управленческого звена фирм, предприятий, организаций, административных структур выдвигают на первое место в числе проблем, с которыми им приходится сталкиваться, именно подбор членов управленческой команды, поиск людей, способных к эффективному взаимодействию в ходе реализации управленческих функций. А почти две трети руководителей считают, что успех возглавляемой ими организационной структуры определяется тем, насколько эффективно подобраны ближайшие помощники. Между тем, эта задача — создание дееспособной команды — далеко не простая...

Теоретики и практики сегодня все больший интерес проявляют к группе людей, обладающих специфическим управленческим мышлением, опытом обращения с властью, способностью руководить и в правительстве, и в административных структурах. В тоже время, стало очевидно, что существенные информационные, интеллектуальные, эмоциональные перегрузки субъектов управленческой деятельности, вызванные повышением роли и усложнением систем управления, с необходимостью требуют не только оптимизации индивидуальной, но прежде всего совместной деятельности внутри управленческой группы.

Материалы исследований показывают, что проблема эффективности управления связывается не с руководителем, а его командой. Группа людей, окружающих руководителя, во многом определяет специфику управления, особенности организационной культуры, стабильность и эффективность деятельности.

Команды имеют свои характерные особенности, свою историю и собственные модели роста и распада. Не бывает двух похожих друг на друга команд. Каждая новая команда индивидуальна и неповторима.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аблязов Р. А. Командный менеджмент: навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудасва / за ред. Р. А. Аблязова. — К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. — 352 с.
2. Аширов Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. — М. : Изд-во Проспект, 2006.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский. — М. : Экономист, 2006. — С. 115–128.
4. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие / Т. П. Галкина. — М. : Финансы и Статистика, 2001.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.
6. Кориенко В. И. Современные управленческие команды: формирование, организационная структура, функционирование / В. И. Кориенко. — Ростов н/Д, 2000. — 10 с.
7. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 289 с.

8. Эффективное управление персоналом / Боб Адамс; пер. с англ. А. Г. Вронской. — М. : АСТ Астрель, 2006. — 103 с.

Черкаський А. В.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД

Стаття присвячена вивченню соціально-психологічних аспектів формування ефективних команд, командних процесів, психологічних факторів створення управлінських команд. Ефективність сучасної організації значною мірою визначається не стільки досягненнями окремих індивідів, скільки результативністю робочих груп і команд, діяльність яких спрямована на реалізацію спільних цілей спільними зусиллями.

Ключові слова: *командоутворення, командні процеси, командна взаємодія, синергія, місія команди.*

Cherkassky A. V.

SOCIALLY-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF FORMING OF EFFECTIVE COMMANDS

The article is sanctified to the study of socially-psychological aspects of forming effective command, command processes, psychological factors of creation of administrative commands. Efficiency of modern organization is largely determined by the not so much achievements of separate individuals, how many by effectiveness of working groups and commands activity of that is sent to realization of general aims by joint efforts.

Key words: *team building, command processes, command co-operation, synergy, command mission.*