

УДК 316.454

А. В. Бездітко

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто психологічні особливості рольового складу управлінської команди; основні підходи та погляди сучасних дослідників щодо визначення головних командних ролей, які виконують члени команди. Відмічено основні функціонально-рольові позиції в управлінській команді.

Ключові слова: управлінська команда, організація, управлінська діяльність, функціонально-рольові позиції.

Рассмотрено психологические особенности ролевого состава управленческой команды; основные подходы и взгляды современных исследователей к определению главных командных ролей, которые исполняют члены команды. Отмечено главные функционально-ролевые позиции в управленческой команде.

Ключевые слова: управленческая команда, организация, управленческая деятельность, функционально-ролевые позиции.

The paper is dedicated to theoretical study of psychological peculiarities of roles of manager's team. The basic theories of researchers about identification the main team roles, team members play are reviewed. The main functional-role positions in the team are recorded.

Key words: manager's team, organization, manager's activity, functional-role positions in the team.

Вступ. На сьогоднішній день завдяки економічним реформам суттєво змінився статус організації як основної ланки економіки. Поряд з державними з'явилися приватні організації; змішані; організації, які мають колективну власність. Ринок поставив організацію в принципово нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами, з працівниками. З'явилися нові економічні та правові регулятори. У зв'язку з цим змінилися відносини між керівниками організації, між керівниками та підлеглими, між працівниками в середині організації. Змінилося відношення до персоналу організації, оскільки соціальна спрямованість економічних реформ повертається обличчям до людини, персоналу організації. Тому зараз гостро постає питання щодо управління персоналом організації, оскільки кожна організація намагається максимально оптимізувати свою діяльність, зробивши її більш ефективною. Для досягнення цілей підприємства/організації необхідне загальне посилення персоналу, а управління колективом відіграє в цьому важливу роль. Часто в ролі суб'єкта управління виступає менеджер.

Ефективність бізнес-процесів та діяльності підприємства в цілому все більше стала визначатися за рівнем розвитку та особливостями функціонування управлінських команд. Це пов'язано, по-перше, з підвищенням швидкості змін зовнішнього середовища, в якому працюють комерційні організації, по-друге, зі зростанням ролі творчої та проактивної праці співробітників та команд, що істотно підвищилася, в самих організаціях.

Постановка проблеми. У сучасній організації в ролі суб'єкта управління виступає менеджер. Зараз ефективність діяльності підприємства в цілому все більше стала визначатися за рівнем розвитку та особливостями функціонування управлінських команд даного підприємства. Команда в організації – це група людей, об'єднаних досягненням спільної мети, що багато в чому відповідає особис-

тим цілям кожного її члена [10]. Насамперед зазначимо, що на сьогодні феномен «команда» – широковживане поняття, яке не має однозначного тлумачення і потребує глибокого аналізу змісту. Дж. Стюарт вважає, що саме слово «команда» слід використовувати тільки для того, щоб відмітити групи людей, які працюють для досягнення спільної мети. Загальна мета, на його думку, це головний критерій у визначенні команда, без цього її існування неможливе [15].

На думку Дж. Ньюстрома та К. Девіса, про командну роботу доречно говорити в тому разі, коли її члени усвідомлюють спільні цілі [12]. Тобто, можна вважати, що потрібна «внутрішня» робота членів команди для аналізу та усвідомлення цілей [7]. Російські спеціалісти (Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва та ін.) стверджують, що команда це не просто група людей, якими можна командувати, а група спеціалістів, що зацікавлені у досягненні спільного результату [6]. В. В. Новіков та Н. П. Фетискін називають команду групою однодумців, які згуртовані навколо загальної мети [11].

Тож головним принципом, на якому базується діяльність управлінської команди, є принцип спільної діяльності. До нього можна додати принцип спілкування та згуртованості. Щодо спілкування, то багато авторів зазначають, що командам притаманний стиль відкритих дискусій та конструктивних зборів для розв'язання виробничих завдань, коротких ділових зустрічей, а не «затягнутих» переговорів та часто безрезультативних нарад [7; 11; 13; 14]. Управлінська команда, на нашу думку, являє собою групу людей, котрі мають спільні професійні потреби, виробничі цілі, схожість думок та міркувань щодо їх вирішення, а також налаштовані на колективний стиль роботи при вирішенні завдань, які стоять перед ними.

Мета статті: здійснити теоретичний аналіз психологічних особливостей рольової структури управлінської команди в організації та встановити значущість функціонально-рольових позицій для ефективної роботи команди.

Аналіз досліджень і публікацій. Термін «командна роль» перш за все характеризує особливості поведінки і взаємодії людини на роботі. Командна роль є описанням моделі поведінки, що сприяє такій взаємодії одного члена команди з іншими, при якій дії кожного члена команди відповідають загальним зусиллям з досягнення успіху [3]. У відомій нам літературі представлено низку підходів до визначення як самих командних ролей, так і їхнього змісту. Встановлено вісім корисних для команди ролей, виділених відомим психологом М. Белбіном [1; 2; 19]. До них відносяться: «Керівник», «Робоча бджілка», «Генератор ідей», «Нагхненник», «Мотиватор», «Аналітик», «Постачальник» та «Контролер». Кожна з цих командних ролей співвідноситься з певними характеристиками особистості, визначеними за допомогою тестів [2].

Західний фахівець П. Мучинські надає свою класифікацію восьми командних ролей: «Лідер», «Організатор», «Виконавець», «Генератор ідей», «Контролер-оцінювач», «Душа команди», «Обладнувач» [16].

Серед українських дослідників можна зазначити роботи Л. М. Карамушки та О. А. Філь [7], в яких відображено результати дослідження орієнтації персоналу освітніх організацій на основні командні ролі. На основі факторного аналізу показано, що вісім функціонально-рольових позицій в команді управлінців можуть бути об'єднані в три основні фактори:

- «Стратег – Тактик»;
- «Діловий лідер – Емоційний лідер»;
- «Генератор ідей».

Це дає підстави говорити про можливість укрупнення командних ролей та модифікації рольової структури управлінської команди (порівняно з класичною восьмирольовою структурою М. Белбіна) [7].

Наукові дослідження відомих вчених виявили дев'ять типів осіб, які мають

бути включені в успішно працюючу команду. А отже і дев'ять командних ролей. Ніхто не є досконалістю, у кожного з нас є сильні і слабкі сторони. Основним моментом у формуванні успішно працюючої команди є розвиток позитивних характеристик людини, щоб «допустимі слабкості» не домінували над індивідуальною і груповою діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Перейдемо до розгляду змісту основних ролей в управлінських командах. Суттєвим є той факт, на думку багатьох авторів, що всі ці підходи базуються на класифікації командних ролей М. Белбіна [7; 8; 16; 20]. Разом з тим, варто відмітити, що кожен дослідник по-різному наводить назви командних ролей.

Зазначимо, що в основу нашої роботи покладено рольову структуру команд М. Белбіна [17; 19].

Р. М. Белбін у своїй роботі описує такі командні ролі, які так чи інакше виникають в управлінській команді [1; 19].

1. Аналітик (Monitor evaluator) – командна роль, виконавець якої аналізує проблеми. Він оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансоване рішення.

2. Натхненник команди (Teamworker) – командна роль, виконавець якої сприяє прояву позитивних якостей усіх членів команди. Він підтримує колег при невдачах. Він покращує взаємовідносини між колегами і стимулює підйом командного настрою.

3. Генератор ідей (Plant) – виконавець цієї ролі висуває нові ідеї і стратегії, приділяючи при цьому особливу увагу вирішенню основних проблем, з якими стикається команда. Дуже інтровертний та розумний член команди.

4. Контролер (Completer) – виконавець цієї ролі наскільки це можливо позбавляє команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Контролер виявляє такі аспекти діяльності, які вимагають підвищеної уваги. Він спонукає команду проявляти наполегливість у досягненні мети.

5. Мотиватор (Shaper) – командна роль, виконавець якої надає діям команди впорядкованої форми. Він направляє увагу членів команди на завдання, що стоять перед ними, і позначає пріоритети.

6. Робоча бджілка (comprany worker) – роль у команді, виконавець якої перетворює концепції і плани на робочі процедури, систематично і продуктивно виконує прийняті на себе зобов'язання. Це людина, яка інтереси та потреби організації іноді ставить вище, ніж власні особистісні.

7. Керівник – командна роль, виконавець якої обирає шлях просування команди до спільних цілей, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів команди. Керівник визначає сильні і слабкі сторони команди і домагається ефективного застосування особового потенціалу кожного члена команди.

8. Постачальник – роль у команді, виконавець якої виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, наявні за межами групи. Налагоджує корисні для команди зовнішні контакти і проводить переговори [1].

Класифікація командних ролей П. Мучинські має такий вигляд.

1. Лідер – несе відповідальність за роботу команди в цілому, усвідомлення її слабких та сильних сторін та підтримку й розкриття повною мірою потенціал кожного її учасника.

2. Організатор – координує зусилля команди, здійснює ціле покладання, вибудовує пріоритети та структурує результати її діяльності.

3. Виконавець – перетворює плани на конкретні трудові зусилля та системно їх реалізовує.

4. Генератор ідей – пропонує нові ідеї, стратегії та нові шляхи розв'язання проблем, що стоять перед командою.

5. Дослідник ресурсів – аналізує ідеї, розробки та ресурси поза межами команди шляхом встановлення корисних зовнішніх контактів.

6. Контролер-оцінювач – аналізує проблеми, ідеї та пропозиції для зосередження команди на завданнях.

7. Душа команди – підтримує сильні сторони інших членів команди, допомагає компенсувати їх недоліки, покращує комунікації та розвиває командний дух.

8. Обладнувач – веде активний пошук напрямів роботи, які потребують особливої уваги, підтримує в команді відчуття актуальності та необхідності [11; 16].

Дев'ять командних ролей, запропоновані М. Белбіном, які використовуються в наш час в роботі, дещо відрізняються від тих командних ролей, що були визначені автором на першому етапі дослідження в Хенлі [2]. Дві ролі були названі по-іншому, виходячи з прийнятності нової назви. «Керівник» став «Координатором», а «Робоча бджілка» – «Реалізатором». Роль «Робочої бджілки» виглядала дещо заниженою за своїм статусом, тому їй знайшли іншу назву – «Реалізатор». Так, на думку автора, термін «Критик» простіший для розуміння, але має скоріше негативний відтінок. Найбільш помітним із усіх подальших змін М. Белбіном у своїй рольовій структурі було введення дев'ятої ролі – «Спеціаліст». Автор вважає цю роль важливою, адже при реалізації багатьох проектів команда потребує консультації компетентного спеціаліста [2]. Тож оновлений самим автором варіант структури командних ролей має такий вигляд:

1. Генератор ідей (Plant) – креативний, наділений багатою уявою, неординарний, вирішує складні проблеми.

2. Дослідник ресурсів (Resource investigator) – екстраверт, повний ентузіазму, комунікабельний. Аналізує можливості, розвиває контакти.

3. Координатор (Co-ordinator) – зріла і впевнена в собі людина, гарний керівник. Визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло роздає повноваження.

4. Мотиватор (Shaper) – динамічна людина, стимулює інших. Не втрачає здатності володіти собою навіть у напружених ситуаціях.

5. Аналітик (Monitor evaluator) – розумний, мислить стратегічно, розглядає всі варіанти і робить безпомилкові висновки.

6. Натхненник команди (Teamworker) – спокійний, дипломатичний, завжди приїде на допомогу. Вміє вислухати інших, запобігає конфліктам, заспокоює людей.

7. Контролер (Completer) – старанна, добросовісна людина. Шукає помилки і упущення, своєчасно виконує доручену йому роботу.

8. Реалізатор (Implementer) – дисциплінований, надійний, передбачливий. Перетворює ідеї в практичну роботу.

9. Спеціаліст (Specialist) – відвертий, самостійний, відданий своїй справі. Має особливі знання і навички. Автор поділяє дев'ять командних ролей на три групи: дієві, соціальної взаємодії та мислення (рис. 1) [19].

Переваги кожної з цих ролей, звичайно, пов'язані з певними недоліками.



Рис. 1. Структура командних ролей М. Белбіна [19]

Вони називаються допустимими недоліками. Сучасні управлінці рідко можуть відповідати всім представленим дев'яти ролям.

Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, три або навіть чотири командні ролі. Необхідно відмітити, що їх можна вважати рівномірно важливими для ефективності командної роботи за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і якнайкраще. Наприклад, у той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробки проекту, передусім, потрібні інноваційні ідеї (потрібний мислитель), за якими іде необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і завдання, що здійснюються (виконавець). На даних етапах успіх досягається за умови, що в команді є добрий координатор (голова), в завдання якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час [4; 5].

Рушійних сил і стимулів команда набуває завдяки активності енергійного «формульовальника». Коли виникає необхідність у проведенні складних переговорів з іншими групами, великого значення набувають якості, які має «дослідник ресурсів». Щоб стримувати надмірні прояви ентузіазму, відволікаючи від головних напрямів діяльності команди, в її складі має бути «оцінювач». Усілякі джерела тертя і непорозумінь, можливих конфліктів між членами команди усуваються «колективістом», а завдяки наявності «фахівця» команда має у своєму розпорядженні навички, що рідко зустрічаються, і знання, в яких періодично виникає необхідність. Роль «довідника» полягає в тому, щоб не випускати з уваги навіть найдрібніші деталі реалізації рішень, що приймаються, і домагатися послідовного виконання всіх намічених дій [4].

Ясно, що для того, щоб команда отримувала максимальну користь з усієї різноманітності командних ролей та ефективно працювала, кожному її членові мають бути відомі особливості командних ролей своїх колег та стилю їх поведінки. Тільки в цьому випадку можна встановити, чи немає серед цих дев'яти ролей таких, які не відносяться до природних сильних сторін членів команди. Якщо це так, то тим членам команди, для яких природні командні ролі, яких бракує, є вторинними, доведеться постаратися заповнити цей пропуск. Очевидно, що для цього знадобиться атмосфера відвертості і довірливості. Іноді менеджери висловлюються в тому сенсі, що, мовляв, їм доручено керівництво командами, незбалансованими відносно командних ролей, і їм доводиться мати справу з тим, що маєш. Саме тому в більшості сучасних організацій існує постійна плінність кадрів. При відборі і прийнятті нових співробітників менеджери, що взяли на озброєння концепцію командних ролей, цілеспрямовано підбиратимуть собі персонал. Це є основною умовою продуктивної роботи та довірливої атмосфери в колективі.

Істинну цінність конкретних командних ролей можна продемонструвати шляхом створення команд, де немає якої-небудь командної ролі. Хоча «переповнені» команди й можуть досягти успіху за рахунок використання загальнокомандного потенціалу, проте якийсь конкретний недолік у діяльності такої команди обов'язково виявиться і висвітлить помилку, що була закладена в схемі побудови команди [1; 2].

Корисними для команди людьми можна вважати тих, хто має гідні та позитивні якості, які необхідні команді і не дублюють характеристики людей, що входять до команди. У будь-якій команді на першому місці врівноваженість та баланс. Потрібні не лише добре врівноважені особистості, а й особистості, які здатні урівноважувати один одного. Тільки в такому випадку людські слабкості можуть бути компенсовані командою, а сильні сторони будуть використані у повній мірі. Крім того, важливо, щоб характеристики командної ролі та її функції відповідали особистим якостям працівника, що відіграє дану роль в управлінській команді.

Висновки. Огляд сучасної літератури та власний теоретичний аналіз проблеми показав, що існує низка підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників до

визначення та розкриття командно-рольової структури. Ефективно працююча команда повинна мати у своєму складі лідера, виконавця, ідейного натхненника та конформіста. При цьому кожен має добре виконувати свої функції, тоді управлінська команда буде мати успіх у своїй діяльності.

Команда управлінців має «відкриту» рольову структуру, проте входження нових членів носить певну обмеженість через необхідність відповідності претендентів меті діяльності команди та тієї ролі в колективі, що їм відводиться. Це є однією з головних умов, на нашу думку, що має враховуватись при прийнятті на роботу нових працівників.

Бібліографічні посилання

1. **Белбин Р. М.** Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : [пер. с англ.] / Р. М. Белбин. – М. : НИРО, 2003. – 315 с.
2. **Белбин Р. М.** Типы ролей в командах менеджеров / Р. М. Белбин. – М. : НиРО, 2003. – 256 с.
3. **Власова Н. М.** ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления / Н. М. Власова. – Новосибирск : Экор. – 1993. – 318 с.
4. **Дизель П. М.** Поведение человека в организации / П. М. Дизель, У. М. Раньян. – М. : Дело, 1999. – 274 с.
5. **Зазыкин В. Г.** Социально-психологический климат и проблема конфликтов в коллективе / В. Г. Зазыкин. – М. : ГКТР СССР, 1988. – 314 с.
6. **Зинкевич-Евстигнеева Т. Д.** Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб. : Речь, 2002. – 216 с.
7. **Карамушка Л. М.** Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : моногр. / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
8. **Карлоф Б.** Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
9. **Каспарьян Г. И.** Формирование стабильного трудового коллектива / Г. И. Каспарьян. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – С. 33.
10. **Лигинчук Г. Г.** Психология профессиональной деятельности : [учеб. курс (учеб.-метод. комплекс)] / Г. Г. Лигинчук. – 2003. – 246 с.
11. **Мучински П.** Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – [7-е изд.] – СПб. : Питер, 2004. – С. 310–334.
12. **Ньюстром Дж.** Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Девис. – М. : Контролинг. – 2000. – 365 с.
13. **Петровский А. В.** Общая психология / А. В. Петровский. – М. : Просвещение, 1995. – 384 с.
14. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 560 с.
15. **Спивак В. А.** Идеальный руководитель, идеальный предприниматель / В. А. Спивак. – СПб. : Нева, 2003. – 320 с.
16. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрації до роботи в команді : навч. посіб. / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець та ін. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
17. **Фетискин Н. П.** Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – С. 301–305.
18. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 317 с.
19. **Belbin M.** Management teams. Why they succeed or fail / M. Belbin // Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. – Third edition. – 2010. – 193 p.
20. **Everard K. B.** Teambuilding – a powerfull tool for educational development, Educational Change and development / K. B. Everard // Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. – Vol. 15, N 2. – P. 21–24.

Надійшла до редколегії 29.03.2012 р.