

Айдаркина Екатерина Евгеньевна

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

DOI 10.31483/r-32628

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПУТИ И ПОДХОДЫ

Аннотация: в статье проведен анализ основных подходов к формированию управленческих команд, определена их сущность и основные особенности. На основании проведенного в ходе исследования опроса руководителей организаций различных сфер деятельности определена их практическая реализуемость, предложен комбинированный подход к формированию управленческих команд, сформирован перечень вопросов для определения пути создания управленческой команды.

Ключевые слова: командообразование, управленческая команда, формирование команды, член команды.

На современном этапе развития бизнеса при признании эффективности проектного управления, постоянно меняющихся условиях внешней среды и ужесточении конкуренции одной из приоритетных задач менеджмента любой организации независимо от сферы деятельности, выступает создание результативной управленческой команды. Практический опыт подтверждает эффективность командного управления и актуализирует вопросы, связанные с выбором подхода к формированию команд различного уровня управления.

Целью исследования выступает анализ ключевых подходов и путей к формированию команд, выделение перспектив и ограничений их использования на отечественных предприятиях.

В современных теории и практике управления выделяют 4 подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой, проблемно-ориентированный подход [1].

При целеполагающем подходе команда формируется под конкретную цель и ее структура и ролевой состав, определяются потребностями этой цели. Каждый член команды осознает цель, стоящую перед ней, участвует в выработке путей ее достижения [2]. Обычно процесс создания такой команды осуществляется экспертом в области командообразования либо к нему обращаются за консультацией. При таком подходе не важно на каком из ступеней иерархии находится цель, стоящая перед командой. На наш взгляд, данный подход будет особо эффективным при реализации проектного управления в организации, а также при проведении изменений, созданию или организации новых подразделений или направлений деятельности. По мнению действующих менеджеров, опрос которых был проведен в ходе исследования, данный подход к созданию команды эффективен в следующих случаях:

- важность поставленной цели признается каждым членом создаваемой команды;
- мотивация членов команды напрямую связана с достижением поставленной цели (каждый сотрудник четко осознает, что получит если цель будет достигнута, и данное материальное или моральное вознаграждение может быть получено только в случае достижения данной цели);
- члены команды лояльны к организации и создаваемой команде;
- члены команды и ее создатель являются стрессоустойчивыми и способны идти против системы ради достижения поставленной цели;
- организатор команды является компетентным не только в области командообразования, но и в предметной области той цели под достижение которой создается команда. В противном случае, структура команды и ролевое распределение могут не только не способствовать достижению поставленной цели, но и выступать препятствием к ее достижению.

В основе межличностного подхода лежит улучшение социально-психологического климата в команде. Приверженцы такого подхода полагают, что улучшение межличностных отношений между членами команды, повышение их сплоченности не всегда приводит к увеличению эффективности

функционирования команды. Особое внимание при таком подходе уделяется построению внутрикомандных коммуникативных сетей, повышению доверия между участниками группы, созданию атмосферы поддержки и взаимовыручки [3].

На наш взгляд, использовать данный подход без его комбинации с другими подходами к командообразованию не является целесообразным. С этим согласны все 100% опрошенных руководителей компаний (30 человек). Безусловно, повышение сплоченности команды и улучшение ее социально-психологического климата делают более комфортными условия работы ее членов, однако не всегда данное обстоятельство положительно сказывается на результативности команды. Команды с высокой сплоченностью и высокой производительностью являются действительно эффективными, только в том случае, когда состоят из работников приверженных к организации. Контролировать деятельность команд такого типа довольно проблематично, поскольку из-за высокого уровня сплоченности членов команды, они становятся закрытыми и их управляемость значительно снижается. При работе с такой командой всегда существует риск ухода команды в другую компанию, с более привлекательными условиями, или создание собственной.

Команды с высокой сплоченностью и низкой производительностью обычно, направляют свои усилия не на решение поставленных перед командой задач, а на поиск вариантов избегания их выполнения. Данный вид команд можно рассматривать, как центр саботажа в любой организации.

На наш взгляд, межличностный подход необходимо рассматривать как сопутствующий всем имеющимся подходам к образованию команд, не выделяя его в самостоятельное направление.

В основе ролевого подхода лежит восприятие членов команды, с точки зрения выполняемых ими командных ролей. Согласно мнению приверженцев такого подхода, залог эффективности работы команды – это грамотное распределение командных ролей между членами команды и четкое следование предписанной роли, в процессе всего периода функционирования команды. Чем лучше

члены команды по своим личностным параметрам подобраны под роли, и чем тщательней им разъяснены их обязанности, тем более успешной будет команда, и тем меньше конфликтов и спорных ситуаций будет возникать внутри нее [4]. Данный подход является эффективным с точки зрения практики, однако требует больших временных затрат на проведение различных тестов на определение типа личности, командной роли, индивидуальных психологических и социальных особенностей. К тому же, по наблюдению менеджеров, участвующих в опросе, сотрудники не всегда ведут себя одинаково в рядовых и стрессовых ситуациях, также по их наблюдению, социальное окружение и личные обстоятельства, также влияют на поведение членов команды.

При проблемно-ориентированном подходе основной акцент делается на поэтапное устранение проблем, возникающих в процессе командного взаимодействия. При таком подходе члены команды периодически встречается с консультантом-психологом, который помогает им лучше узнать друг друга, понять суть имеющихся претензий и противоречий, помочь правильно распределить обязанности и командные роли, совершенствовать навыки групповой работы. При таком подходе успех командообразования зависит от опыта и квалификации приглашенного консультанта. В его задачи входит непрерывное наблюдение за работой команды, корректировка поведения ее участников, внутрикомандных процессов, направление деятельности команды на достижение, поставленных перед ней, целей [5]. Согласно мнению 100% опрошенных, данный подход является идеальным с теоретической точки зрения и сложно реализуем на практике. Привлечение консультанта-психолога требует значительных затрат, к тому же такой поэтапный подход создания команды требует значительных временных затрат, что является неприемлемо в современных турбулентных условиях рынка, потребности в быстрой реакции и гибкости.

Для организации управленческой команды необходимо желание и заинтересованность руководителя в эффективной работе организации и сохранении ее высококвалифицированных кадров.

Образовать управленческую команду можно двумя путями:

1. Пригласить внешнего консультанта – специалиста по командообразованию или бизнес-тренера. Процесс организации команды будет более быстрым, однако дорогостоящим. К тому же руководителю организации так или иначе придется участвовать в данном процессе: консультанту необходимо четко сформулировать для чего вы создаете команду, каких целей она должна достигнуть, какой вы видите работу команды, каково ее место в организационной структуре и так далее.

2. Руководитель организации самостоятельно организует и контролирует работу команды, на всем протяжении ее существования. При таком подходе процесс командообразования будет значительно более протяженным по времени, от руководителя потребуется большое количество знаний в сфере командообразования и затрат времени. С другой стороны, в процессе такой работы менеджер лучше узнает своих подчиненных, получает объективные знания об их потенциале, навыках и умениях, формирует для себя полную картину об имеющихся трудовых ресурсах.

И первый, и второй пути неоднократно применялись в отечественной и зарубежной практике командообразования, их эффективность зависит от целого ряда факторов. При выборе одного из вариантов руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- имеет ли он необходимые для командообразования знания и навыки?
- есть ли у него время на создание команды?
- обладает ли он авторитетом, достаточным для создания команды?
- трезво ли он оценивает навыки, умения, знания и потенциал своих подчиненных?
- достаточно ли у него терпения и дипломатичности?

Если на большинство вопросов руководитель организации ответит отрицательно, скорее всего, необходимо прибегнуть к помощи консультанта в сфере командообразования.

Таким образом, в ходе проведенного исследования были получены следующие результаты. В основе формирования управленческой команды должен

лежать целеполагающий подход при его комбинации с межличностным и ролевым. То есть любая формируемая команда независимо от уровня управления должна создаваться под конкретную цель, которой должны соответствовать ее структура и ролевой состав. При этом роли в команде должны распределяться в соответствии с психологическими и личностными особенностями сотрудников. Что касается сплоченности команды, то она должна достигать субминимального уровня, то есть быть достаточной для комфортной работы членов команды друг с другом, но при этом не приводить к закрытости команды и ее неуправляемости. Также в ходе исследования был сформирован перечень вопросов для определения пути создания управленческой команды, позволяющий определить необходимость привлечения стороннего эксперта к процессу командообразования в организации.

Список литературы

1. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команды [Текст]: учебное пособие / В.Н. Меньшова, И.Ю. Парфенова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – 168 с.
2. Пашлок Н.А. Оценка развития управленческих команд [Текст]: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2013.
3. Саввин Н.В. Управленческие команды в период организационных изменений [Текст]: дис. ... канд. социол. наук. – М., 2011.
4. Лягина Е.В. Управленческие команды в современной организации: механизмы формирования, функционирования и развития: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007.
5. Жабин А.П. Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе / А.П. Жабин, Н.А. Филиппов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-sposob-dekonfliktizatsii-v-trudovom-kollektive>