

УДК 334.021

Гасникова С.Ю., канд. культурологии
Нижневартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ФАКТОР УСПЕШНОЙ РАБОТЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы формирования управленческой команды в современных организациях. Изучены этапы, классификация, типы команд, роль управленческой команды для конкурентной деятельности организации, роль руководителя при создании успешной команды.

Ключевые слова: управленческая команда, менеджмент, рыночная экономика, персонал.

Сегодня на рынке Российской Федерации осуществляет свою деятельность большое количество различных организаций и предприятий. Что способствует значительному увеличению конкуренции на рынке. Основу преимуществ в конкурентной борьбе представляет собой трудовой потенциал персонала организации, т.е. человеческие ресурсы, люди, их интеллектуальные способности и знания, система ценностей, творческая активность и адаптивность. Именно эти факторы позволяют обеспечить его экономический рост и стабильность, повысить способность к адаптации в конкурентной борьбе. Поэтому в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Сегодня, в организациях активно возрастает значение и роль системы управления, которая позволит принимать своевременные управленческие решения и формировать при этом необходимые условия (ресурсные, финансовые, кадровые, информационные, имиджевые и т.п.) для их реализации.

Вместе с тем, в самой системе управления организацией наблюдаются существенные изменения, которые вызваны увеличением объемов информационных потоков, неэффективностью бюрократизированного управленческого аппарата, усложнением процесса принятия управленческих решений, сменой ценностных ориентиров управленцев самого высокого уровня и т.д. Такие изменения в первую очередь касаются субъектов и структур управления.

Посредством таких изменений субъекты управления возрастают в своем количестве, происходит формирование большого количества горизонтальных связей между ответственными исполнителями. Вместе с тем, структуры управления под таким влиянием приобретают менее жесткую иерархичность, становясь при этом более гибкими и матричными.

Эти предпосылки и являются базой для формирования управленческих команд различных масштабов и уровня. Иначе говоря, тенденция современного управления может быть сформулирована как осуществление поиска способов по повышению эффективности использования человеческого потенциала (в первую очередь управленческого), которая заключается, прежде всего, в формировании эффективных управленческих и производственных структур предприятия.

По мнению специалистов, в области управления персоналом, среди факторов, которые оказывают влияние на развитие системы управления предприятием, особое внимание уделяется процессу формирования управленческих команд. Последний в свою очередь является отражением объективных процессов, которые осуществляются в менеджменте сегодня, и позволяют решить большинство проблем, возникающих сегодня в системах управления предприятиями.

Проблеме формирования управленческих команд и проведению оценки эффективности их деятельности посвящено множество трудов отечественных специалистов в области управления персоналом, среди которых можно отметить таких специалистов, как: А.Р. Алавердов [1], и др. Однако проблема оценки эффективности управленческой команды на сегодняшний день проработана недостаточно глубоко, поскольку ряд вопросов остается нераскрытым.

В наиболее общем смысле под управленческой командой понимается специфическая общность специалистов, которые объединены посредством формальных и неформальных отношений, и способную выработать эффективные управленческие решения [9, с. 145]. Только команда может создавать и синтезировать такие собственные качества, позволяющие решать наиболее сложные задачи.

Наличие стратегии (цели) обуславливает создание команды вообще, в том числе и управленческой. При большом разнообразии видов управленческих команд, в своем развитии они все проходят приблизительно одни и те же стадии развития. При этом в ходе их функционирования осуществляются также определенные изменения и в поведении людей. Проведение наблюдений за такими процессами предоставили возможность сформировать своеобразные ступени или этапы развития управленческих команд.

Необходимо отметить, что этапы развития управленческих команд можно отследить по изменениям, происходящим в процессе осуществления совместной деятельности людей. Так как в данном случае речь идет о нескольких этапах, то необходимо установить пограничную область, разделяющую их. Такую область часто называют фазой перехода [4, с. 59].

Процесс формирования команды всегда проходит через подготовительный этап, этап становления и этап осознания (самоактуализации). Различные авторы называют различные стадии формирования управленческой команды и дают их описание.

В рамках комплексного подхода к формированию команды, основанного на формировании общего видения и целеполагания в команде, принято выделять три логических этапа [5, с. 45]:

1. Комплектование. Комплектование подразумевает под собой целенаправленное проведение работ по формированию потенциальной команды с учетом индивидуальных и личностных особенностей, а также профессиональных навыков каждого специалиста, которого предполагается включить в такую команду. Учет таких особенностей очень важен для того, чтобы команда смогла успешно решить все поставленные перед ней задачи. Процесс комплектования принято разделять на [2, с. 25]:

– комплектование с нуля. В этом случае набор специалистов в команду осуществляется в полном объеме, то есть когда набирается полный состав специалистов;

– доукомплектование. К существующим специалистам производится донабор двух или трех специалистов;

– перекомплектование команды. С целью повышения эффективности решения определенной задачи осуществляется либо вывод из команды определенных ее членов, либо набор дополнительных. На практике также встречаются случаи, когда осуществляется замена всех членов действующей команды;

2. Сыгровка. Процесс сыгровки осуществляется посредством последовательного проведения в команде специально запланированных процедур, которые позволяют провести согласование общего видения команды, а также осуществить позиционирование ее членов с последующей выработкой плана работы и отработки необходимых в командной работе навыков коммуникаций. Иногда такой процесс осуществляется на двух уровнях: на основном и тренинговом [3, с. 144].

2. Диагностика и оценка команды. Проведение диагностики и оценки команды позволяет провести мониторинг основных командных характеристик, таких как [3, с. 145]:

– реальные результаты работы команды;

– реальные продукты работы команды;

– эмоциональные составляющие (чувство правильного выбора направления работы команды, удовлетворенность членов команды от совместной работы, и т.д.);

– командные изменения (новые роли, процессы, степень связанности);

– индивидуальные изменений (прогресс в приобретении умений, навыков, установок или мотивации и т.п.).

По факту, данный этап необходим для проведения совершенствования управленческого процесса, который направлен на изменение качества результатов деятельности всей компании в целом. Кроме того, он позволяет выявить потенциальные возможности команды. Таким образом, осуществляется формирование общего видения по решению задач членами команды, что и является основным фактором проведения эффективной командной деятельности.

Принято различать несколько классификаций управленческих команд. Так, Джозеф Г. Байер относит управленческую команду к так называемым «интегрирующим командам» и выделяет такие основные типы команд, как [12]:

– рабочие команды. Данные команды проектируют, производят и поставляют продукт (услугу) потребителям;

– команды повышения эффективности. Это временные образования, которые создаются для работы над определенной проблемой или конкретным проектом;

– интегрирующие команды. Такие команды обеспечивают координацию работы в пределах одной компании. Данные команды осуществляют формирование стратегического направления и целей компании, а также производят отслеживание деятельности рабочих команд и команд по повышению эффективности.

Один из известных специалистов в области формирования управленческих команд – В.И. Корниенко, предлагает подразделять управленческие команды организации на [12]:

- сетевую глобальную управленческую команду;
- локальную сетевую команду;
- внутреннюю сетевую команду.

Джозеф Г. Бойет и Джимми Г. Бойет предлагают классифицировать управленческие команды на: рабочие; межфункциональные; по решению проблем; повышения эффективности; обслуживающие прогресс; интегрирующие; управленческие; работающие в рамках одного проекта; направляющие; самоуправляемые; полуавтономные команды [8, с. 62].

Особое внимание необходимо обратить на то, что для решения задач в команде необходимо произвести совмещение двух подходов: первый из которых должен быть направлен на непосредственное достижение поставленной цели, а второй – на проведение сплочения и формирования системы эффективных коммуникаций между членами такой управленческой команды, которое обязательно должно быть направлено на достижение совместной цели.

Необходимо также отметить, что работа в управленческой команде для человека будет возможной только в том случае, когда она будет соответствовать его личным интересам и удовлетворять его потребности если не в полной, то хотя бы в большей степени [13, с. 69].

Принято выделять четыре этапа развития управленческой команды, которые получили следующие условные названия [11, с. 141]:

1. Притирка. На данном этапе осуществляется подбор, а также определение личностно-профессиональных качеств персонала и объединение их в одной формальной рабочей группе. На этом этапе работники переживают несколько переходных фаз, которые для них самих являются малозаметными. Здесь осуществляется переход к [6, с. 61]:

- пониманию задач компании и ее целей, а также того коллектива, где человек начинает осуществлять свою трудовую деятельность;
- проведению новой оценки собственной компетенции в профессиональной области и в области взаимоотношений в группе;
- деловому общению, которое требует умения выслушать собеседника и подать свои идеи в убедительной манере и понятной большинству.

Исходя из обстоятельств, данный этап может длиться на протяжении довольно длительного времени. Поэтому многие факторы, которые оказывают влияние на

эффективность работы такой группы, такие как инициатива, предприимчивость, поиск и реализация резервов, могут оставаться или так и остаться невостребованными.

2. Ближний бой. Данный этап предполагает развитие инициативы и заявление о собственных возможностях. На этом этапе члены команды ощущают и переживают такие переходные фазы, как [11, с. 144]:

- формирование понимания относительно важности становления новых, а точнее собственных для данной команды норм/правил совместной работы, а также усвоение их каждым членом такой команды и требование от других необходимости демонстрировать эти нормы;

- формирование понимания того, что в ходе принятия решения при выборе из нескольких альтернатив совместное решение может быть более эффективным, чем при единоличном выборе;

- принятие того, что жизнеспособность командного подхода базируется на коллективном интересе, который необходимо сформировать;

- переход от старых индивидуальных форм работы и опора только на личные интересы к новым, совместно выработанным нормам/правилам, которые базируются на коллективном интересе и утверждают коллективный стиль отношений;

- понимание необходимости поиска новой модели управления командой, в основе которой лежит самоуправление, а не постановка задачи от ее руководителя.

3. Консенсус. После того, как на предыдущем этапе группой были решены межличностные проблемы, осуществляется резкое возрастание взаимного доверия ее членов. Люди в группе становятся более открытыми, легко достигают согласия относительно совместных целей работы и задач осуществления такой совместной деятельности. На основе этого осуществляется идентификация личных целей и задач с коллективными интересами. Соперничество уступает место кооперации, споры – консенсусу.

Именно на этой стадии у членов команды происходит формирование того, что они действительно являются командой.

Данный этап характеризуется такими фазами перехода, как [6, с. 63]:

- переход от конфронтации или просто безразличия к стилю сотрудничества между работниками;

- переход к выработке решений на основе общего единого мнения;

- переход от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные;

- переход от руководства командой к самоуправлению;

- переход к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в команде.

4. Управленческая команда. На данном этапе все работники осуществляют выполнение работы качественно, а также проявляют заботу друг о друге, имеют общие коллективные цели и интересы.

На этом этапе команда также переживает несколько переходных фаз [7, с. 39]:

- переход к развитию сотрудничества с внешним окружением;

– переход к пониманию и идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей организации или фирмы;

– переход к пониманию качества продукции как представления о стиле и имидже коллектива и в целом организации.

Описанные выше характеристики касаются наиболее типичного процесса развития команды. Они не должны использоваться как шаблон, по которому должен рассматриваться любой процесс развития команды. Проводя обобщение сказанного выше, необходимо отметить, что первый этап деятельности управленческой команды, вне зависимости от того, в какой структуре она начинает работать, такая деятельность носит в первую очередь организационный характер. На данном этапе осуществляется изучение членов команды, а также уяснение ими своей роли в деятельности команды, осознание общих и личных команд, которые необходимо решить на каждом уровне.

В данный период направляющей силой должна стать цель, поскольку именно она мобилизует всю команду. Такая цель должна быть осознана и принята каждым членом команды для того, чтобы ее достижение стремился осуществить каждый такой член команды.

Особая роль на данном этапе отводится руководителю, который должен наиболее активно именно сейчас проявлять свои лидерские качества. Это связано с тем, что главным из условий успешного продвижения к цели является дисциплина. А руководитель в этом случае представляет собой модель поведения всей команды, именно он пока выдвигает идеи и цели, отдает распоряжения и указания по поводу организации совместной работы.

На последующих этапах между членами команды осуществляется обмен мнениями в отношении новых правил взаимоотношений между собой [10, с. 110]. После формирования таких правил происходит формирование новой структуры управленческой команды. Именно на этой стадии осуществляется формирование ядра единомышленников, которые начинают активно работать над получением первых результатов и проведением корректирующих действий всей команды. В этом случае основная роль руководителя заключается в осуществлении любой поддержки и укреплении коллективного стиля работы.

На завершающем этапе с возникновением новых правил взаимодействия между членами команды, в основе которых не вертикальное подчинение, а синхронизация и взаимодействие ее членов, формируется новая структура отношений горизонтального типа. Команда начинает представлять собой единый организм, когда каждый из членов четко знает и выполняет свои функции для эффективной работы.

Для этой стадии развития управленческой команды характерно возникновение интеллектуального, эмоционального и волевого единства. Это лучший период для построения корпоративной культуры.

Факторами построения такой структуры становятся правила взаимодействия, принятые самими участниками команды, а не привнесенные сверху. Руководитель начинает действовать на этой стадии как равноправный с другими член команды, выступающий авторитетным представителем и выразителем интересов коллектива на всех уровнях.

Таким образом, на сегодняшний день отсутствует единое общепризнанное определение для такого понятия, как управленческая команда. Это представляет определенную сложность при проведении выявления условий, необходимых для формирования таких команд. Специалисты в области формирования управленческих команд очень часто обращаются лишь к отдельным характеристикам такого понятия, как «управленческая команда». Последний факт значительно усложняет представление о ней как о едином целом.

Для решения задач в управленческой команде необходимо произвести совмещение двух подходов: первый из которых должен быть направлен на непосредственное достижение поставленной цели, а второй – на проведение сплочения и формирования системы эффективных коммуникаций между членами управленческой команды, которое обязательно должно быть направлено на достижение совместной цели.

Необходимо также отметить, что работа в управленческой команде для человека будет возможной только в том случае, когда она будет соответствовать его личным интересам и удовлетворять его потребности если не в полной, то хотя бы в большей степени что будет способствовать достижению общей цели организации по сохранению своего места на рынке.

Литература

1. Алавердов А.Р., Куроедова Е.О., Нестерова О.В. Управление персоналом. М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
2. Бедяева Т.В., Захаров А.С. Управление персоналом на предприятии туризма. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.
3. Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 237 с.
4. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах. М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 416 с.
5. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2013. 64 с.
6. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. М.: Проспект, 2013. 64 с.
7. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. М.: Проспект, 2013. 64 с.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КноРус, 2012. 368 с.
9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 301 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала. М.: Проспект, 2012. 56 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М.: Проспект, 2013. 80 с.



12. Любимов В.В. Методы формирования и развития управленческих команд // Управление человеческим потенциалом. 2011. №1. С. 34–40.

13. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М.: Проспект, 2013. 72 с.

© Гасникова С.Ю., 2021