

Т. А. Сапранкова

*Кандидат психологических наук,
доцент кафедры менеджмента
Байкальская международная бизнес-школа
Иркутского государственного университета*

ИЗУЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

«Команда есть, а синергетического результата нет» – один из вопросов, которым задаются руководители многих российских компаний. А ведь одним из основных признаков отличающих команду от рабочей группы является именно синергия. Прежде чем ответить на вопрос руководителей, на наш взгляд, необходимо уточнить, что же они понимают под термином «команда» и действительно ли для обеспечения деятельности компании актуально создавать команду.

На сегодняшний день стало модным работать командой, чувствовать, что твой коллектив – «команда», «в компании преобладает командный дух», «мы одна команда», но при этом каждый отвечает только за свой блок работы, система вознаграждения строится на индивидуальных показателях результативности и т. д. В большинстве таких случаев употребление термина «команда» указывает лишь на то, что в компании работает вполне слаженный коллектив, возможно с высоким уровнем профессионализма и сплоченный, однако, это только группа, но не команда. Зачастую руководителю и не стоит стремиться к созданию команды, если можно получить нужные результаты, опираясь на хорошо отлаженную групповую работу.

Очевидно, что тенденция современного управления заключается в поиске способов повышения отдачи человеческого потенциала, прежде всего, управленческого в рамках наиболее целесообразных производственных и управленческих структур организаций. Качество человеческого ресурса – многогранное понятие, включающее в себя общий образовательный уровень, квалификацию, мотивацию, согласованность действий, лояльность. Уровень командности также является сильнейшим источником управляющего воздействия. По сути, организация команды предполагает привлечение сотрудников к процедуре решения того или иного производственного вопроса. Потребность в команде может возникнуть в связи с усложнением деятельности, при проведении серьезных внутренних преобразований с большой степенью неопределенности и с ростом организации. Команда в данном случае – это один из возможных ресурсов, так как она имеет неоспоримое преимущество при решении сложных, слабоструктурированных задач.

Под командой принято понимать «группу людей, обладающих взаимодополняющими навыками и характерами и нуждающихся друг в друге для достижения результатов, поскольку каждый выполняет свою функцию» [4, с. 210]; «небольшую группу людей, обладающую взаимодополняющими навыками, которые совместно активно работают для достижения общей цели, за которую они несут коллективную ответственность», «автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные задачи» [3, с. 17].

Таблица 1

ПРИЗНАКИ РАЗЛИЧИЯ КОМАНДЫ И РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Рабочая группа	Команда
Личные цели	Общая цель
Каждый несет ответственность за часть общего результата	Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы
Нет необходимости в кооперации	Кооперация необходима
Неопределенное число участников	Ограниченное число членов команды (7±2)
Группа в целом – «сумма» всех ее участников $2 + 2 = 4$	Команда в целом – нечто большее, чем сумма (эффект синергии) $2 + 2 = 5$

Таким образом, можно выделить ключевые признаки, которые отличают команду от просто успешной группы: общность цели, коллективная ответственность за конечный результат, кооперация людей с разными взаимодополняющими навыками (см. табл. 1, [4, с. 209]). И основным эффектом взаимодействия, отличающим успешную команду от просто рабочей группы, является синергия – увеличение эффективности системы по сравнению с простой суммарной эффективностью ее частей.

Таковы основные характерные различия между рабочей группой и командой. Это в основном социально-психологические аспекты, а руководителей компаний больше, безусловно, интересуют аспекты экономического характера: почему одни команды действуют эффективно, добиваясь необходимого синергетического эффекта, другие не показывают нужной или ожидаемой результативности.

Многочисленные исследования [1–4], проводимые в мире по изучению факторов, оказывающих влияние именно на эффективность и результативность команд, указывают на необходимость грамотного формирования состава команд. В частности один из известнейших исследователей команд Р. М. Белбин в своих работах [1; 2] показал значимость взаимосвязи между вкладом каждого участника команды и полученными результатами. Исследования под его руководством выявили,

что важными аспектами в построении команды являются не только высокий уровень профессионализма, но, и что наиболее значимо, психологическая совместимость ее членов [1, с. 231]. В своем исследовании Р. М. Белбин [1, с. 232–233] установил пять взаимосвязанных принципов построения команд:

- члены команды менеджеров содействуют достижению целей команды, если, во-первых, исполняя свою функциональную роль, максимально используют свои профессиональные и технические знания, во-вторых, выполняют определенную командную роль, которая характеризуется специфическим типом поведения, обеспечивающим продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом на пути к достижению цели;

- каждой команде необходим оптимальный баланс в исполнении функциональных и командных ролей всеми членами;

- эффективность команды будет нарастать по мере правильного осознания членами команды своих сильных и слабых сторон, соотнося их с интересами командной работы с целью максимального использования сильных и нейтрализацию слабых;

- личностные качества членов команды, нацеливающие их на конкретные командные роли, одновременно ограничивают человека в самореализации в других ролях;

- команда может использовать свои технические ресурсы самым выгодным образом только тогда, когда у команды есть необходимый для эффективной совместной работы набор командных ролей.

Центральное место в нашем исследовании занимал вопрос о том, какие проблемы формирования команды не позволяют наиболее эффективно сконструировать работу в команде, что негативно сказывается на производительности и продуктивности работы компании. Именно ради получения ответа на этот вопрос и проводилось данное исследование, целью которого является рассмотрение возможности формирования управленческой команды как способа повышения эффективности деятельности организации.

Для оценки эффективности команды менеджеров и специалистов офиса строительной компании «Х» участникам тренинга (10 человек) были предложены интеллектуальные и практические задания, в которых им была предоставлена возможность проявить свое умение работать в команде, а также оценить как значимость отдельных характеристик, так и степень их проявления в данном коллективе. В качестве диагностической методики был использован опросник «Исследование командных ролей по Р.М. Белбину» [1, с. 269–277].

По результатам проведенного опроса по определению ролей (см. рис. 1) на основе самооценки наиболее типичных способов поведения в командной работе, можно сделать следующие выводы. Наиболее пред-

почтительными ролями для опрошенных сотрудников компании является роль «исполнитель (трудяга, рабочая пчелка)» – средний показатель по группе данной роли составляет 18 баллов, что в соответствии со стандартом указывает на очень высокий уровень. На высоком уровне они продемонстрировали способность исполнять роль координатора и финишера (11 баллов), на среднем уровне роль «критик» (8 баллов). Очень низкий средний балл группа показала по готовности быть в роли генератора идей, командного игрока (душа компании), искателя ресурсов. Таким образом, по среднему значению можно сказать, что данная группа не может быть названа командой, так как часть ролей в работе данной группе ярко не исполняет никто.



Рис. 1. Средние значения по распределению ролей в исследуемой команде

Примечание: Разброс баллов может быть от 0 до 70. Среднее значение 8–9 баллов, возможно при ровном сочетании всех восьми ролей, что скорее будет указывать на неадекватную самооценку респондента, так как сочетание некоторых ролей само по себе весьма противоречиво (например, генератор идей и критик или финишер, критики и душа компании)

Яркое проявление той или иной роли при гармоничном сочетании не одной, а нескольких 2–3 ролей возможно при значениях от 15 до 30 баллов, плюс умеренное проявление еще нескольких (2–3) ролей по 2–5 балла.

Рассмотрим подробнее, кто из опрошенных, какие роли, в какой степени готов исполнять.

Трудяга, исполнитель (рис. 2). Наиболее популярная для данной группы роль оказалась роль исполнителя (трудяги), которая характеризуется такими качествами как консервативность, исполнительность,

предсказуемость. Безусловно, в команде всегда должны быть такие игроки, так как в командной работе они способны организовать деятельность по воплощению идей, задач стоящих перед командой, благодаря тому, что они обладают необходимыми организационными способностями, практическим здравым смыслом, трудолюбивы и самодисциплинированы.

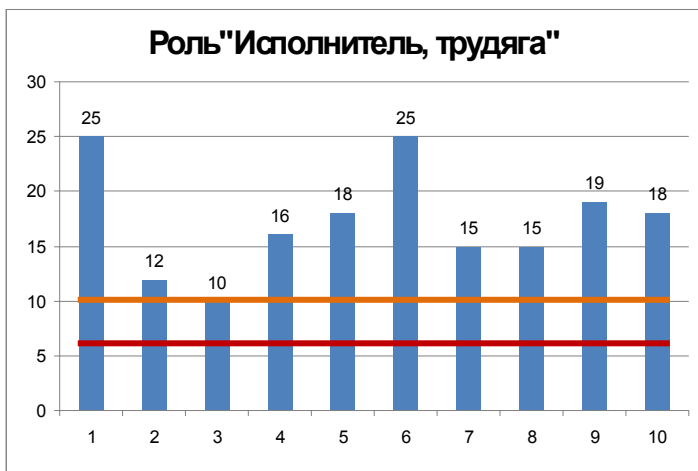


Рис. 2. Показатели испытуемых по исполнению роли «исполнитель»

Примечание: на этой и других диаграммах по оси Y – значения степени выраженности роли, по оси X – номера членов группы; красная линия указывает нижнюю границу среднего уровня, оранжевая линия указывает нижнюю границу высокого уровня проявления роли

Однако люди, предпочитающие данную роль, обладают и определенными недостатками, такими как отсутствие гибкости, невосприимчивость к недосказанным идеям. И если в группе преобладают именно такие игроки, а в данной группе их 80 % участников указали ее как ярко выраженную и еще 20 % имеющие среднюю степень выраженности, то можно прогнозировать сопротивление любым организационным изменениям, возникновению новых функций, обязанностей, нестандартному решению производственных задач. Такая группа способна работать по шаблону, согласно сложившемуся стереотипу, по имеющейся инструкции, которая четко предписывает порядок действий. Производственные задачи, требующие иного подхода в силу своей новизны, изменяющихся условий для такой группы не под силу.

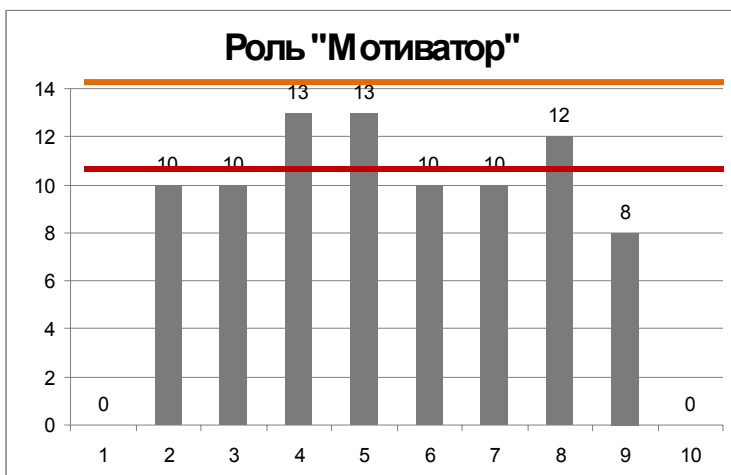


Рис. 3. Показатели испытуемых по исполнению роли «мотиватор»

Мотиватор (рис. 3). Вторая по популярности роль характерная опрошенным сотрудникам (за исключением двух человек) называется мотиватор, люди склонные исполнять данную роль характеризуются такими качествами как высокая энергетика, общительность, динамизм. Однако, в отличие от предыдущей роли, здесь участники имеют средний уровень выраженности, что позволяет нам говорить об отсутствии в команде ярко выраженных игроков способных мотивировать и себя и других к деятельности, готовых преодолеть инерцию. В сочетании с предыдущей ролью данные сотрудники могут проявлять неэффективность, самодовольство и самообман. Более того в силу отдельных недостатков характерных для яркого проявления данных ролевых особенностей они могут иметь предрасположенность к гневу, раздражительность и быть нетерпеливыми. В совокупности это все может давать очень сильный демотивирующий эффект, особенно в ситуациях организационных изменений, освоения новых технологий, постоянно меняющихся внешних условий ведения бизнеса. В команде людей способных исполнять эту роль ярко, также не может быть много, иначе группа может получиться избыточно экспрессивной (проявляющей слишком ярко свои эмоции), команда может от этого очень быстро терять работоспособность, а иногда даже профессионально выгорать. Однако и отсутствие людей способных зажигать, вдохновлять на нововведения, на риск, на нестандартные способы решения задач, делает группу «амебообразной» (реагирующей только на материальное вознаграждение), аморфной и вялой.



Рис. 4. Показатели испытуемых по исполнению роли «координатор»

Председатель, координатор (рис. 4). Среднее значение, полученное группой по данной роли, напротив не отражает столько однообразной ситуации. В данном случае высокие значения, указывающие на яркое проявление роли координатора, продемонстрировали два человека (начальник отдела ДиК и гл. инженер), плюс верхняя граница среднего значения у исполнительного директора. Это, возможно, означает, что данные люди в части выполнения этой функции соответствуют занимаемым должностям, так как одной из функциональных обязанностей всех трех должностей как раз и является координация деятельности сотрудников. Безусловными достоинствами людей, исполняющих в команде данную роль, является способность правильно взаимодействовать и поощрять вклад любого члена команды по заслугам и без предвзятости; сильно развитое чувство справедливости, спокойствие, уверенность в себе, контролируемость. Однако следует настороженно относиться к ситуациям, когда данная роль сочетается с яркой выраженностью таких ролей как исполнитель, финишер, особенно, если это не сбалансировано такими ролями как мотиватор, душа команды, генератор идей. Потому что при всех своих достоинствах, люди способные исполнять только эту роль могут характеризоваться средним уровнем интеллекта и не способностью мыслить творчески. К тому же если в руководстве находятся люди со схожим ролевым исполнением, это может привести всю систему управления, а, следовательно, и бизнес к стагнации. Относительно же персон, которые по роду своих должностных функций должны также координировать деятельность других людей, но показали низкие значения по этой роли, следует посмотреть их индивидуальный ролевой профиль, чтобы делать какие-либо умозаключения относительно их соответствия должности.

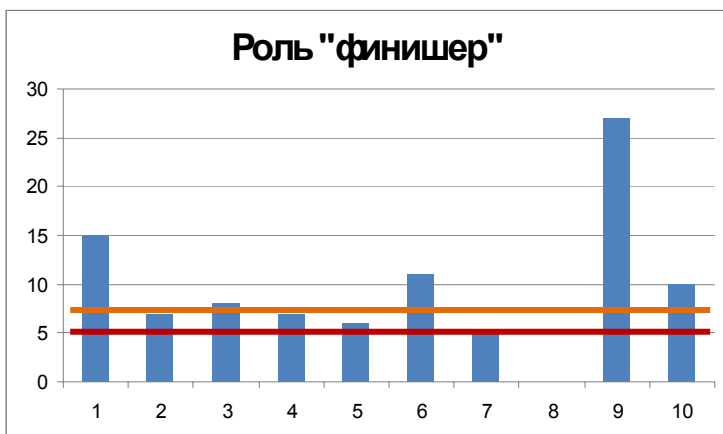


Рис. 5. Показатели испытуемых по исполнению роли «финишер»

Финишер (рис. 5). Среднее значение по данной роли также не отражает истинной ситуации по ее исполнению. Как показано на диаграмме, у трех человек исполнение данной роли находится на среднем уровне, у одного на высоком и у пяти сотрудников исполнение роли финишер имеет место быть (т. е. уровень выраженности менее 8 баллов). Что касается сотрудника показавшего ярое проявление данной роли, то можно сказать оно соответствует занимаемой должности – гл. бухгалтер. Поскольку основными достоинствами данной роли являются такие качества как усердие, любовь к порядку, совестливость, тревожность; способность доводить дело до конца, стремление к совершенству.

Для сотрудника занимающего должность гл. инженера и показавшего также довольно яркое исполнение этой роли, учитывая, что его должностная обязанность, прежде всего, управление людьми, которые доводят дело до конца, исполнение этой роли скорее будет снижать эффективность сотрудника. Поскольку люди, исполняющие эту роль в команде, характеризуются некоторыми недостатками, например, они имеют тенденцию беспокоиться о пустяках, колебаться в ситуациях, когда дело можно пустить на самотек. К тому следует учитывать, что если дело правильно организовано и все сотрудники правильно подобраны, то этого достаточно, чтобы они и сделали его качественно, своевременно. А если мы имеем дело с ситуациями, когда гл. инженер все сам доводит до конца (а это требует серьезных временных затрат), то закономерен вопрос, а когда он занимается стратегическими проблемами и занимается ли? Кроме этого, это также может и указывать на то, что данный сотрудник, вероятно, не умеет делегировать полномочия (т. е. не доверие) и мотивировать людей на выполнение работ (а у этого

сотрудника соответствующие роли мотиватора, командного игрока получили по 0 баллов, искатель ресурсов 5 баллов). Тогда можно ставить под сомнение соответствие занимаемой должности.

Для оценки адекватности низких результатов по данной роли, среди остальных опрошенных в соответствии с их должностными обязанностями, требует более подробного изучения их функциональных обязанностей. Если это рядовые сотрудники, то, как раз логично было бы увидеть более яркое исполнение этой роли. Хотя вовсе не обязательно, чтобы все исполнители были финишерами, достаточно, чтобы их было из расчета 2–3 на команду в 12–15 человек.

Генератор идей (рис. 6). По данной роли в группе опрошенных можно сказать очень пессимистическое состояние, хотя по распределению ролей, которое она показала, вполне закономерное. Как видно на диаграмме, лишь два человека продемонстрировали высокий уровень исполнения данной роли. Безусловно, в сфере деятельности, которой занимается компания, большого числа таких сотрудников не требуется, однако для любого бизнеса в сфере управления компанией должны быть такие люди, так как они обеспечивают приток свежих идей по развитию бизнеса, по выживанию в конкурентной среде, по более эффективному управлению бизнесом, персоналом, внедрению новых технологий и т. д. Люди, которые могут занимать эту роль, как правило, не совсем «удобны», так как обладают такими качествами как индивидуализм, серьезность, неортодоксальность. И хотя их безусловными достоинствами являются талант, интеллект, воображение, знания, они также имеют и ряд недостатков, таких как «витание в облаках», склонность пренебрегать практическими соображениями и правилами, что делает их плохо управляемыми в компании.

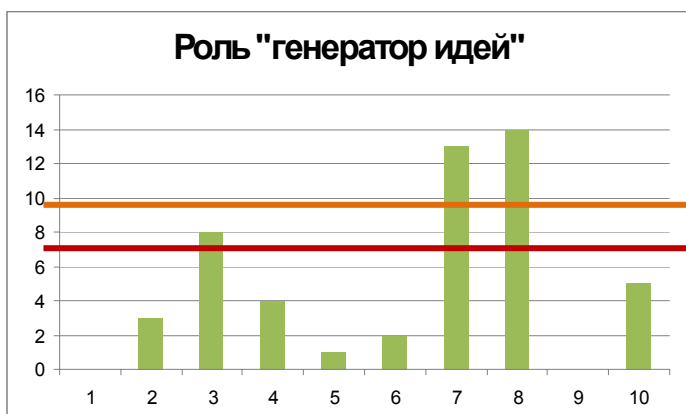


Рис. 6. Показатели испытуемых по исполнению роли «генератор идей»

Но на сегодняшний день преуспевающий бизнес для своего процветания «гоняется за талантами», за этими неудобными сотрудниками, и создает условия в коллективе, чтобы дать возможность раскрывать свои таланты сотрудникам. В целом на сегодня уже сформулированы и разработаны и концептуальные подходы к управлению такими процессами, и методики их реализации в компаниях.

Аналитик, критик (рис. 7). Количество сотрудников, которые готовы исполнять роль критика значительно превышает тех, кто способен породить идеи. Это, конечно, может свидетельствовать, о том, что стиль управления поощряет именно данный тип поведения. Это, конечно, ставит под большое сомнение способность компании хоть в какой-то степени изменяться. И хоть людям, исполняющим роль критика свойственны такие замечательные качества как здравомыслие, низкая эмоциональность, расчетливость, осторожность и твердость в суждениях. Когда же это еще и сочетается с ригидностью (отсутствием гибкости), приверженность к шаблонным типам суждений и поведения) исполнителей (которых среди опрошенных подавляющее большинство), руководство компании должно помнить о недостатках этой роли, таких как отсутствие вдохновения и неспособность мотивировать других людей. Все это способствует повышению сопротивления организации любым изменениям.

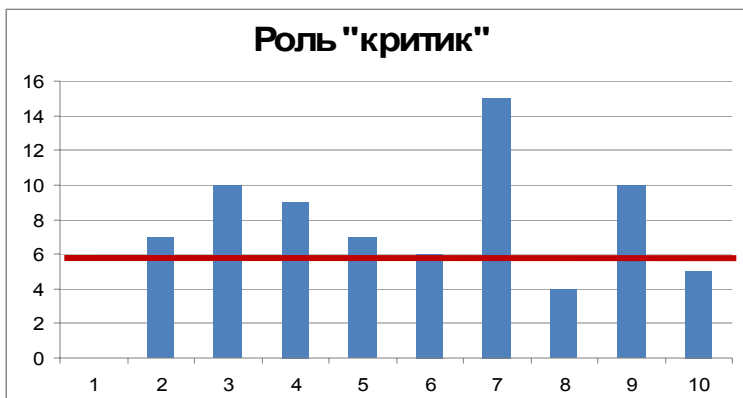


Рис. 7. Показатели испытуемых по исполнению роли «критик»

Искатель ресурсов (рис. 8). Даная роль весьма специфична, поэтому сотрудников, способных исполнять данную роль ярко в группе, много и не нужно. Однако сотрудники, занимающие ключевые позиции в компании, должны уметь ее исполнять как минимум на верхних пороговых значениях, и в арсенале у них эта роль должна быть обязательно, так

как она подразумевает не только поиск ресурсов во внешней среде, но умение рационально распределять внутренние ресурсы (человеческие, временные, технологические и др.). Как видно на диаграмме таковых в группе опрошенных практически нет, исполнительный директор, имея самое высокое значение в группе, едва превысил верхнее пороговое значение высокого уровня выраженности роли.



Рис. 8. Показатели испытуемых по исполнению роли «искатель ресурсов»

Для роли характерны качества: экстраверсия, энтузиазм, любопытство, общительность. Они обладают такими основными достоинствами как способность привлекать людей и использовать инновации; способность откликаться на трудности ситуации. Хотя конечно и им присущи некоторые недостатки, например, способность терять интерес к делу после того как проходит начальное возбуждение.

Командный игрок, душа компании (рис. 9). Роль, которую очень часто недооценивают, поскольку люди ее исполняющие имеют такие характерные качества как социальная ориентированность, относительная мягкость, чувствительность и на первый взгляд не могут влиять на производственную деятельность. Однако это не совсем так, поскольку они способны откликаться на нужды людей и ситуации, поощрять командный дух. Именно благодаря таким людям коллективы способны объединяться вокруг общих целей и задач, люди начинают эффективнее трудиться не только за материальные вознаграждения, получая особое удовлетворение трудом, способны проявлять лояльность и приверженность компании, делу, которые все сообща делают. Хотя конечно и им присущи некоторые недостатки, например, они могут проявлять нере-

шительность в кризисные моменты. Исполнение данной роли как минимум на нижнем пороговом значении среднего уровня должна присутствовать у ключевых руководителей. Хотя в данном случае важнее, чтобы такие люди в компании были и неважно какие именно должности они занимают. К сожалению, у опрошенных данная роль не проявляется даже в пределах среднего уровня, за исключением одного сотрудника. Рискнем предположить, что в компании если и существует программа мотивации сотрудников, то только материальная, так как для немонетарной системы вознаграждения отсутствует соответствующая почва.



Рис. 9. Показатели испытуемых по исполнению роли «командный игрок»

В ходе выполнения разных заданий в течение первого дня тренинга, данные результаты были полностью подтверждены. Даже при обсуждении стратегий поведения не касающихся прямой производственной деятельности компании (игра «Катастрофа») участники тренинга были весьма сдержаны в высказывании своего мнения, все время ориентировались на исполнительного директора, были активны только, когда их позиции совпадали. При обсуждении организационной структуры построенной в игре «Танграм» были очень осторожны в своих высказываниях, проявляли определенную ригидность в осмыслении возможных изменений структуры, взаимосвязей между подразделениями.

Таким образом, результаты исследования показали, что основная проблема данной компании заключается в том, что команда формировалась без соблюдения баланса командных ролей, о степени профессионализма можно судить, лишь проведя дополнительное исследование. Однако отсутствие в данной команде сильных игроков способных на вы-

соком уровне брать на себя роль генератора идей, мотиватора, командного игрока, исследователя ресурсов не позволяет ей показывать высокие производственные результаты. Нет игрока, способного порождать оригинальные, нестандартные способы решения поставленных задач, некому вдохновить команду на высокие достижения. В команде процветает отношение «как скажут, так и сделаем; моя хата с краю», т. е. уровень ответственности за общую цель находится на очень низком уровне. Данной компании можно рекомендовать: провести оценку компетенций работников в соответствии с их функциональными обязанностями; возможно, произвести некоторые замены либо перестановки в соответствии с готовностью работников выполнять определенные роли; и конечно, провести учебу по обучению командному взаимодействию; построить новую систему мотивации, основанную на оценке результативности и эффективности команды, а не каждого отдельного ее члена; поощрение инициативы командных игроков должно быть в компании на уровне основной ценности корпоративной культуры. Руководителю также необходимо помнить, польза от команды будет только в том случае, если все её члены будут разными и по-своему будут дополнять друг друга. Любой функционирующий механизм должен быть сбалансирован и гармоничен.

Руководитель компании должен осознать, что создание продуктивной команды не является делом случая. Это предполагает усвоение следующих положений:

1) развитие навыков управления командой и постоянное обучение в этом вопросе является наиболее важными факторами успеха;

2) каждый менеджер должен понять, что команды – это живые организмы. Они рождаются, растут и развиваются, становятся более зрелыми и умирают естественным путем. Необходимо распознавать эти этапы, ибо методы управления на этих этапах рознятся;

3) учитывая, что существуют различия между продуктивной и непродуктивной командой, менеджеры должны понимать, что ведет к формированию продуктивной команды. Сюда относятся следующие положения:

- роли членов команды должны быть ясны каждому индивидууму, исполняющему данную роль, а также всем другим членам команды. Эти члены команды должны иметь обязательства по безусловному выполнению своей работы и поддерживать роли других;

- индивидуумы имеют цели (критерии эффективности труда), которые согласованы с ними. Индивидуальные цели, взятые в совокупности, являются целями команды;

- структура, политики и процедуры согласованы и понятны членам команды;

- рабочие отношения рассматриваются как существенная часть эффективной команды, поэтому они открыто обсуждаются и межличностные проблемы решаются сходу, а не оставляются на потом.

Список литературы

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач : пер. с англ. / Р. М. Белбин. – М. : НИРРО, 2003. – 315 с.
2. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров : пер. с англ. / Р. М. Белбин ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2003. – 238 с.
3. 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.
4. Паркер Г. Формирование команды / Г. Паркер, Р. Кролл. – СПб. : Питер, 2003. – 160 с.
5. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера / И. К. Рыженкова. – М. : Эксмо, 2008. – 272 с.