

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. Г. Акулин, магистрант 2 года обучения по направлению «Стратегическое управление» ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва»

В статье раскрыты современные подходы к командообразованию как одного из ключевых факторов повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, выявлены принципы и законы формирования эффективной команды, определены сочетания психологических параметров личности, способствующие повышению результативности командной работы, рассмотрены стадии формирования команд и критерии оценки их эффективности.

Ключевые слова: команда, командообразование, конкурентоспособность, управление групповым поведением, процессный подход, эффективность, результативность

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента и организационного развития заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 1960-х годов, были посвящены поискам способов улучшения управленческого труда с целью повышения эффективности организации в целом.

Сегодня вопрос командообразования является как никогда актуальным для современных российских предприятий в связи с кризисными явлениями в мировой экономике, когда неэффективные команды остаются вне игры. Одним из эффективных путей повышения конкурентоспособности организации является сертификация её системы управления в соответствии с международными стандартами, ключевым аспектом которой является переход от классической функциональной схемы оргструктуры к процессному подходу в организации, основанному на эффективном управлении групповым поведением посредством создания рабочих и межфункциональных команд.

Под *командообразованием* понимается преобразование формальной группы в высокоэффективную рабочую команду с собственной субкультурой.

Командой называется автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Не каждый человек по своей природе является командным игроком. Многие предпочитают работать самостоятельно и желают признания исключительно личных заслуг. Также существует много организаций, где традиционно поощрялись персональные достижения сотрудников, создавались условия, в которых выживал сильнейший. И, тем не менее, общеизвестным фактом является преобладание командной работы над индивидуальной с точки зрения эффективности выполнения работы в связи с наличием синергетического эффекта в случае верного подхода к командообразованию, т.е. следует рассматривать случаи, когда результативность работы команды выше суммы индивидуальных результативностей.

Основополагающим в работе по построению эффективной команды является системный подход, который опирается на следующие принципы:

– принцип основополагающих ценностей – стремление подчинять свои цели общему делу разделяют все ее члены;

– принцип гармонии – распределение ролей в соответствии с личностными компетенциями и профессионально-важными характеристикам ее членов, умение приходить к консенсусу, конструктивно разрешать конфликты;

– принцип доверия – каждый член команды открыт и честен по отношению к другим, имеет доступ к стратегической информации важной для получения качественного результата;

– принцип равноправия – все члены команды подчиняются единым нормам и правилам и имеют равные права, в том числе и на выражение собственного мнения;

– принцип адаптивности – перераспределение ролей, в том числе смена лидера, в соответствии с изменениями внешней среды, подготовка преемников;

– принцип дополнительности – слабые качества одного члена команды перекрываются сильными качествами другого по одному и тому же аспекту.

Свойства полноты, целостности и гармоничности правильно сформированной команды следует из соответствия естественным законам организации:

– закону синергии за счет подбора в команду психологически совместимых типов личности;

– закону развития за счет обеспечения профессионально-важными качествами всех функций процесса менеджмента;

– закону гармонии за счет разнообразия всех возможных вариантов типологических особенностей личностей, составляющих команду;

– закону информированности за счет обеспечения необходимого количества разнообразных точек зрения, необходимых для принятия оптимального решения;

– закону самосохранения за счет существования противоположных точек зрения;

– закону анализа и синтеза за счет равноправия членов, составляющих команду, что позволяет гибко переориентировать главные и второстепенные роли, в зависимости от внутренних и внешних условий эффективного функционирования команды в целом.

Принцип дополнительности является ключевым в формировании поистине высокоэффективной команды. Достижение поставленной перед командой цели предполагает наличие в ней не просто близких по духу людей, а группу личностей взаимодополняющих друг друга. Научно доказано, что небольшие по численности группы являются наиболее эффективными при выполнении возложенных на них функций с точки зрения лучшего взаимодействия, однако команда должна содержать не менее трёх человек и в науке она получила название «триада». В типологической теории существует ряд известных психологических параметров личности (таблица 1).

Психологические параметры личности

№	наименование параметра	характеристика умения человека
1	Экстраверсия (E) Extravert	умение оперировать внешними объектами, направленность на расширение задач, сферы влияния, к накоплению ресурсов.
	Интроверсия (I) Introvert	характеризует богатый внешний мир человека, его способность к концентрации, к сбережению ресурсов
2	Сенсорика (S) Sensitive	характеризует умение человека оперировать реальными фактами, возможностями, ресурсами ближайшего окружения
	Интуиция (N) Intuitive	отражает способность человека к абстрагированию, его склонность к инновациям, генерации идей
3	Логика (T) Thinking	характеризует аналитические способности человека, умение объективировать действительность, абстрагироваться от эмоциональных отношений
	Этика (F) Feeling	отражает эмоциональный настрой к восприятию действительности, эмпатическое поведение человека.
4	Рациональность (J) Judging	характеризует стремление к завершенности, последовательности, планомерности, предсказуемости, определенности
	Иррациональность (P) Perceiving	характеризует стремление к изменениям, гибкость, умение реагировать «по ситуации».

Итак, при командообразовании необходимо сочетание личностей с такими психологическими параметрами, как *ENTP* – делегируется роль стратега, генератора идей, движущей силы; *ESTJ* – эффективен в роли администратора, организатора деятельности других, тактического планирования, поддержания дисциплины, внедрения задуманного на практике; *INFJ* – полезен в роли гармонизатора отношений в команде, переключения внимания, нивелирования конфликтов, создание благоприятной творческой атмосферы, внутреннего и внешнего PR.

Предлагаемый способ объединения людей в организации существенно увеличивает её потенциал и конкурентоспособность, позволяет возвести человеческий капитал в ранг ключевой компетенции фирмы. Такого рода модели организации наиболее приемлемы для малого и среднего бизнеса, где каждый сотрудник на виду и от каждого зависит успех организации в целом.

Выделяют следующие стадии формирования команд:

- вход в рабочую группу (сбор данных);
- диагностика групповых проблем;
- подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
- выполнение плана действий (активный процесс);
- мониторинг и оценивание результатов.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей её деятельности, поэтому правильный подход к командообразованию – ключевой фактор её будущей результативности.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и открытая атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены группы прислушиваются друг к другу;
- в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы;
- в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств;
- конфликты и разногласия между членами группы 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 личные и межличностные потребности своих членов.

Таким образом, *командой* называют небольшое количество человек, разделяющих цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеющие взаимодополняющие навыки; принимающие на себя ответственность за конечные результаты, способные изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеющие взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

В отечественной практике имеется опыт формирования команд, которые в советский период назывались бригадами, приобретающими актуальное значение сегодня, с той лишь разницей, что необходимо отказаться от всех пережитков плановой экономики и заимствовать положительный опыт современных компаний.

Рассматривая сегодня конкурентоспособность организации, как многофакторную модель, нельзя не выделить в ней один из ключевых аспектов – человеческий капитал, и в зависимости от того, насколько эффективно будет управление групповым поведением менеджментом компании, и выведет ли это управление её на потенциально новый более качественный уровень – уровень командной работы и будет зависеть успех и конкурентоспособность всей организации.