

Ерзамаева Анастасия Евгеньевна, магистрант 1го года обучения направления
«Менеджмент» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. В статье рассматриваются понятия и стратегическое управление, связанные с осознанием значимости формирования команд и принципы работы в команде. Выделяется стратегическое управление с помощью малых групп, системное командообразование, лидерство в команде этапы формирования команд, на которых базируется управляющий и организация, перед тем как формировать свою команду. Рассматриваются траектории развития групп. Анализируется этапа развития команды. Рассматривается типология личностей, лидерство и командообразование. Предлагается стратегия создания команды.

Ключевые слова: команда, командообразование, стратегия, принципы ,малые группы, лидерство, личность, модель управление.

Annotation. The article discusses the concept and strategic management associated with the awareness of the importance of formation of teams and the principles of team work. Strategic management stands out through small groups, system, team building, team leadership stages of team formation, which is based on the Manager and the organization before forming your team. Examines the development trajectory groups. Examines the stages of team development. Discusses the typology of personalities, leadership and team building. We propose a strategy for building a team.

Key words: team, team building, strategy, principles, small groups, leadership, personality, model management.

В современном мире способность работать в команде, безусловно, считается одним из более подходящих личных качеств, наряду с надежностью, готовностью помочь, широтой взглядов, терпением и самоуважением. Эти качества нужны всем, кто желает строить отношения с другими на основе взаимного уважения, коммуникации и сотрудничества.

В условиях нестабильной экономической ситуации, которая наблюдается на сегодняшний день, мероприятия по командообразованию приобретают высокую актуальность и ценность для существующих компаний и предприятий. Очевидно, что моральный дух во многих коллективах подорван и нуждается в проведении «экстренной реанимации».

С другой стороны, компаниям сейчас просто необходимо наращивать свою эффективность, то есть добиваться необходимых результатов с максимальной скоростью и минимальными издержками. В связи с этим, можно говорить об огромной роли командообразования в стратегическом управлении.

Необходимость создания команд определяется тем, что для многих компаний решение этого вопроса выступает фактором выживания, поскольку реальных продолжительных успехов смогли добиться только те из них, которым удалось создать эффективные команды. Как утверждают психологи, не общая цель делает команду командой, а совместный труд по формулированию и последующей реализации этой цели.

Общие принципы работы в команде:

- коллективные решения надежнее индивидуальных; в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества, реализуется синергический эффект системы, состоящей из различных специалистов;
- групповые решения усиливают атмосферу сотрудничества, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий принятых решений. Достоинства работы в команде заключаются в знании задачи.

в целом, в ответственности за конечный результат, в восприимчивости к новым идеям и высокой адаптивности.

Недостатки работы в команде: низкая стабильность, требует высокой самодисциплины, ограниченность в размерах (5—15 человек, причем группы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные группы; при большем же количестве людей конфликты

сглаживаются). Кроме того, коллективные решения требуют больше времени для их принятия и повышают степень конформизма членов группы.

Важный фактор формирования команды — распределение ролей среди членов группы, четкое понимание границ власти при принятии решений. Существенным моментом является также обнаружение личных целей участников при крупных организационных переменах, поскольку невысказанные личные цели редко препятствуют прогрессу на ранних этапах осуществления программы перемен, но это случается позже, когда становится очевидным масштаб личного участия. Разобраться с личными целями участников сложно, но обнаружение глубоко личных проблем может стать мощным инструментом формирования корпоративной культуры.

Чтобы сделать работу команд успешной, необходимо:

- формировать команду, ориентированную на успех;
- членов команды отбирать тщательно;
- осуществлять обучение, нацеленное на успех;
- инициировать «плавающее» лидерство в команде;
- обеспечивать поощрения за работу в команде.

Стратегическое управление не может быть порождено одной только реальностью, только на основе анализа невозможно сформировать образ будущего организации. Как утверждают специалисты, путь к успеху не в том, чтобы «заполучить» правильную стратегию, а в том, чтобы выработать стратегическое мышление работников принимающих важные решения. То есть, проникнуть в сознание стратега (здесь следует сделать упор на когнитивную школу стратегического управления). Еще необходимо, поддерживать процесс обучения малых групп (то есть развиваться стратегически через посредство обучения работников организации), тем более, что конкуренция среди организаций в настоящее время представляет собой конкуренцию управленческих команд организаций-конкурентов.

Если формируется группа из людей, имеющих сходные ценностные ориентации, то тем самым выстраивается первый шаг к созданию команды единомышленников. Отсутствие общих ценностей – первый шаг к развалу команды. Команда может

формироваться под определенную задачу. Если возникают новые цели, то надо быть готовым поменять людей.

Наиболее простая модель (модель «черного ящика») функционирования команды представляет собой систему, на входе в которую мы имеем поток типовых ресурсов (временных, финансовых, материальных, информационных, людских и энергетических), а на выходе управленческие решения, направленные на эффективное использование имеющихся ресурсов в оперативном управлении и на создание нового качества, необходимого для стратегического развития организации.

Если говорить о модели состава команды управления, то построением модели с использованием только одного языка описания не обойтись: кроме описания субъектов, входящих в состав команды, необходимо описать состав функций, выполняемых командой, ролевой состав команды и т. д. К числу субъектов, обычно входящих в состав управленческой команды, относятся менеджеры верхнего уровня управления и некоторые работники, не относящиеся к указанному уровню управления, но обладающие определенными качествами, необходимыми для эффективной работы команды (например, психолог по профессии или работник без относительно его профессии, имеющим авторитет у большинства работников организации). Кроме того, в состав управленческой команды могут входить собственники организации (или их представители), представители местных органов власти, независимые консультанты, а в отдельных случаях и крупные потребители продукции организации.

Функциональный состав команды позволяет выполнять все обычные процедуры системного анализа (формулирование проблем, сбор и анализ необходимой информации, выявление целей, формирование критериев, выбор решения, декомпозицию решения до уровня мероприятий и ресурсов).

Соответствующий указанной модели состава перечень, определяющий ролевой состав команды, может состоять из следующих персоналий: лидер команды (капитан, который является владельцем процесса выработки решений), «коммуникатор»

(специалист, осуществляющий общее управление процессом деятельности команды), внешний консультант (роль консультанта может выполнять и эксперт по отдельным вопросам, и консультант по управлению процессом выработки решения) и сами участники команды. Иногда роли в команде условно разделяются между постановщиками проблем, аналитиками, генераторами решений и финалистами (специалистами подводщими итог каждому этапу работ).

Модель структуры управленческой команды с одной стороны проста и напоминает открытую (ее еще называют парламентской) структуру управления, при которой лидер команды организует процесс управления, давая возможность каждому члену команды высказать свое суждение по каждой проблеме. В этом случае отсутствуют иерархические связи между членами команды, а капитан команды (ее лидер) - старший среди равных. Если рассматривать структуру команды как параметр самоуправляемой системы, то здесь, в первую очередь, следует отметить структуру парных связей между членами команды. Указанная структура должна обеспечивать стабильность (устойчивость) горизонтальных связей между членами управленческой команды, которые образуются в течение длительного времени формирования социокультуры команды (традиций, легендарных историй, фольклора и т. д.) и требуют постоянной поднастройки структуры команды.

Бытует мнение, что определение стратегии и путей ее достижения выполняет директор, а его заместители и главные специалисты несут ответственность за разработку и осуществление стратегии и контролируют функциональные стратегии, направляют усилия по ее реализации. То есть принятие стратегических решений требует лидерства менеджеров.

С другой стороны, решения стратегических проблем организаций в современных условиях не могут возникнуть исключительно в результате мыслительной деятельности суперлидеров. Оптимальным представляется формирование самоорганизуемых рабочих групп или автономных команд лидеров. В данном случае

лица, входящие в группу, должны быть способными формировать и доносить до других новые системы приоритетов, а также ставить перед людьми значимые и привлекательные цели.

Лидер как слуга: служит людям организации и служит высшей цели - миссии организации. Последнее соображение опять же укладывается в классическую школу стратегий – школу дизайна. Три направления деятельности лидера: формирование общего видения будущего; выявление и анализ ментальных моделей; развитие в людях системного мышления.

Лидер как человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь поставленной цели, оказывает тонкое воздействие на отношения между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером. Но, иногда, лидерские задатки путают с внешней эффектностью, наглостью, демонстрацией силы.

Лидерство – категория ситуационная, поскольку эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства, поэтому целесообразно назначать лидеров для ситуаций лидерства, которые соответствуют его потребностям; или необходимо так перестраивать конкретную ситуацию, что бы она соответствовала лидерским потребностям.

Существо ситуационного подхода свидетельствует о том, что он применим в стратегическом управлении только на стадии реализации стратегии или при условии принятия одной из предписывающих стратегий:

- руководитель должен иметь знания по управлению организацией (должен знать эталонные стратегии)
- уметь предвидеть вероятные последствия применения методик
- уметь адекватно интерпретировать ситуацию (владеть SWOT-анализом)
- уметь обеспечивать достижение цели организации самым эффективным способом в условиях конкретной ситуации.

При формировании команды управления перед менеджером встает сложная задача по определению ее состава. В этом отношении может помочь типология личностей, разработанная Маерс и Бригс на базе положений К. Юнга. В основу указанной типологии положены четыре шкалы предпочтений, изображенных на рисунке 1, характеристики которых приведены в таблице 1.

E	Шкала энергии	I	Экстраверт- Интроверт
S	Шкала восприятия	N	Сенсорный- Интуитивный
T	Шкала принятия решений	F	Думающий – Чувствующий
J	Шкала стиля жизни	P	Решающий- Воспринимающий

Рисунок 1 - Шкалы предпочтений

Рассматривая познавательный процесс как последовательность восприятия (сбор информации — *S* и интуитивное агрегирование — *N*) и вынесения суждений (обдумывание — *T* и оценка последствий выработанного решения, чувствование — *F*), можно заметить, что величина параметров потенциала у разных людей будет разной, как это продемонстрировано на рисунке 1 .

В таблице 1 приведены характеристики четырех шкал предпочтений.

S	N	T	F
S	N	T	F

S	N	T	F
S	N	T	F

Рисунок 2 - Структурные схемы двух разных типов личностей

Сочетание параметров шкал дает 16 типов (вариантов) личностей: ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ, ENTP, ENFP, ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, INTP, INFP, ISFP, ISTP.

Возникает вопрос: какое сочетание типов личностей в команде будет оптимальным?

Очевидно, что команда, состоящая из абсолютно одинаковых типов личностей, мало чем будет отличаться по своему потенциалу от потенциала одного человека из команды. Такая команда — слабый помощник руководителя. Вероятно и то, что команда формируется для решения конкретной задачи, а в этом случае доминировать в команде должны те или иные типы личности. В идеале состав команды должен меняться в зависимости от стадии решения задачи или перехода к решению новой задачи.

Таблица 1 - Характеристика четырех шкал предпочтений

Восстановление энергии	Экстраверт (E) Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).	Интроверт (I) Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).
Сбор информации	Человек сенсорного типа (S) Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.	Человек интуитивного типа (N) Предпочитает получать информацию посредством шестого чувства и обращает внимание на возможности.
Принятие решений	Человек мыслительного типа (T) Принимает решения головой, основываясь на логике и объективных соображениях.	Человек чувствующего типа (F) Принимает решения сердцем, основываясь на личных убеждениях и объективных ценностях.
Образ жизни	Человек решающего типа (J) Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни.	Человек воспринимающего типа (P) Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни.

Задачи, связанные с разработкой стратегии, требуют присутствия в команде типов личностей со следующими характеристиками в зависимости от стадии разработки стратегии: на начальных стадиях (разработка видения и миссии) нужны типы *N*; на стадии целеполагания — *T*; на стадии детализации планов — *S*. Для организации процесса в целом, для организации взаимоотношений в команде нужны типы *F*.

Можно выделить различные типы руководителей команды управления, соответствующие специфике отдельных организаций. Со стратегическим развитием конкретной организации отдельные типы личностей могут справиться лучше, а другие — хуже.

Стратегия создания команды включает в себя ряд моделей управления:

1. Закрытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации закрытой парадигмы, соответствует типу личности *SJ*. Руководители этого типа ориентированы на стабильность и порядок; стремятся устанавливать официальные взаимоотношения с персоналом; ценят в подчиненных трудолюбие, исполнительность и дисциплину; склонны больше критиковать подчиненных за ошибки, чем вознаграждать за заслуги.

2. Открытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации открытой парадигмы, соответствует типу личности *NF*. Руководители этого типа ориентированы на людей и стремятся учитывать социальные последствия управленческих решений; обладают талантом убеждать и вдохновлять подчиненных; склонны принимать решения, основываясь на личных симпатиях и антипатиях; но в то же время склонны закрывать глаза на проблемы в надежде, что все уладится само собой.

3. Модель случайного управления

Тип руководителя, характерный для реализации случайной модели управления, соответствует типу личности *SP*. Руководители этого типа ориентированы на действия по решению реально возникающих проблем; обладают талантом ведения переговоров, особенно в кризисных ситуациях; гибки и терпимы к подчиненным, с которыми стремятся установить отношения сотрудничества; много внимания уделяют своевременному выявлению и устранению неполадок в работе организации.

4. Модель управления типа «идея»

Тип руководителя, характерный для реализации модели управления типа «идея», соответствует типу личности *NT*. Руководители этого типа ориентированы на открывающиеся стратегические возможности и обладают талантом системного мышления; проявляют энтузиазм к идеям подчиненных; с воодушевлением принимают за новые проекты, но чаще всего не доводят их до конца.

Современная среда российского бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов и использованием временной помощи. В таких

условиях команды становится ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха. Использование эффективной управленческой команды приводит к значительному изменению качества рабочей силы, т.к. совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Кроме того, развитие образования и современных технологий требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только выполнять одну-две конкретные операции. В связи с возросшим интересом к изучению групп и команд в организации, появилось значительное число исследований в менеджменте о руководстве и лидерстве, где авторы подчеркивают важную роль командной работы в бизнесе. Однако насущной потребностью в деятельности современных российских практиков-управленцев командная работа, к сожалению, не стала еще на сегодняшний день критическим фактором успеха. Долгосрочный рост любой современной организации или компании не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека.

Именно поэтому формирование эффективной команды и «взрачивание» преемников становится сегодня одним из ключевых задач для успешных руководителей. Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в эффективной командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в деятельности современных организаций остаются не достаточно исследованными в менеджменте.

Список использованных источников

1. Базаров Т. Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т. С. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Вып. 1. – М.: ИПК госслужбы, 2012.

2. Москалева Е. Г. Стратегический анализ в деятельности фирмы - функция и ее организация // Системное управление. – 2013. – № 2 (19). – С. 28.

3. Москалева Е. Г. Повышение эффективности деятельности стратегических предприятий Республики Мордовия // Системное управление. – 2016. – № 1 (30). – С. 25.

4. Москалева Е. Г. Внедрение системы мотивации персонала на базе KPI – ключевых показателей эффективности // Контентус. – 2016. – № 2 (43). – С. 109-119.

5. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2012 г.

6. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности. // Проблемы теории и практики управления. – 2014–№ 11.

7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012г.