

профессиональным потенциалом, предлагаем разделять его на реализуемый и нереализуемый.

Исходя из предложенной схемы может быть рассчитан *дефицит компетентностного* потенциала, представляющий собой разницу между нормативной функциональной и потенциальной компетентностной моделью (заказом) и суммой реализованного и нереализованного компетентностного потенциала. Манипулирование с показателями *перспективного компетентностного потенциала* дает возможность оценить реализуемость стратегии развития и осуществить планирование функциональной экспансии исходя из имеющихся кадровых ресурсов.

#### Литература

1. Большая Российская энциклопедия // Словари. М., 2001. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/bse/> (дата обращения 01.12.12).
2. Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление. М., 1998., Кн.3. С.48.
3. Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. М., 1997. – С.23.
4. Косырев В.Н. Личностный потенциал: теоретико-методологические и прикладные аспекты. URL: <http://tsutmb.ru/nu/nauka/index.php> (дата обращения: 25.02.13).
5. Марков В.Н. Профессиональный потенциал и зона ближайшего профессионального развития // Акмеологическое исследование потенциала, резервов и ресурсов человека. – М., 2005.

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

**Е.А. Кошарный,**  
*старший преподаватель кафедры управления персоналом,  
НИУ «БелГУ»*

В начале нынешнего столетия в России появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование. Произошло это не случайно. Во-первых, в условиях перехода от обезличенного массового потребления товаров и услуг к большему уровню требовательности потребителей к качеству и обслуживанию, механистическая и сильно централизованная структура управления перестала работать. В связи с этим структуры организаций стали изменяться с механистических на органические с децентрализованной системой управления.

Во-вторых, в настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага.

Таким образом, постепенная эволюция совместной деятельности и становление партисипативной организационной культуры определили составляющие новой доктрины Управления персоналом - доктрины командного менеджмента, предполагающей участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда.

Под командой один из отечественных разработчиков технологии формирования команд В.В. Авдеев предлагает понимать группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам [1]. А.А. Деркач понимает под командой группу людей, которые имеют высокий уровень

взаимозависимости, ярко выраженное стремление к достижению цели, принимающие цель и понимающие, что совместная работа – это путь к ее достижению [2].

Президент Российской ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию А.И. Пригожин считает, что команда должна отвечать следующим требованиям:

- постоянство состава, позволяющее людям привыкнуть к индивидуальным особенностям друг друга, учитывать их, быть сплоченной группой;
- регулярность совместной работы, что создает ритм совместной работы;
- предмет работы. Команда должна заниматься выработкой перспективных решений, планированием организационного развития, а не текущими вопросами оперативного управления, которые могут рассматриваться на планерках с исполнителями;
- командные правила взаимодействия;
- общее дело [Пригожин, 2003, с. 585].

Интересно отметить, что А.И. Пригожин называет требование «единомыслия» в команде вредным стереотипом, считая, что именно в разнообразии мнений, позиций высекаются новые идеи [3].

В связи с вопросом о типологии команд, в отечественной психологии среди формальных групп, создаваемых в организации по инициативе руководства, выделяют три типа: команды руководителей, производственные группы и комитеты. Производственные группы состоят из лиц, совместно работающих над одним заданием или выполняющих одну функцию. Комитет – это группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда их называют комиссиями или советами. Базаров Т.Ю. предлагает следующую типологию:

- проектные группы, занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- реальные производители чего-либо;
- управляющие процессом [4].

Один из основоположников теории команд Г. Паркер классифицирует команды несколько иначе:

- функциональные команды, примером которых могут служить пирамидальные организационные структуры;
- самонаправляющие (самонаправляемые) команды, когда их члены ответственны за полный рабочий процесс или за какую-то относительно самостоятельную его часть;
- кросс-функциональные команды, представленные сотрудниками различных подразделений и уровней организации [5].

Деркач А.А. предлагает делить команды в соответствии с их уровнем развития на формально-иерархические и команды коллективы [2].

А.И. Пригожин отдельно выделяет так называемые номинальные управленческие команды, не соответствующие качественным требованиям команды. Это военизированные структуры, где придерживаются принципа единоначалия; конгломеративные команды, в которых у каждого руководителя имеется свой отдельный участок, они мало связаны между собой и лишь иногда обмениваются ресурсами и информацией. Первый руководитель собирает их в виде некоего подобия команды для обсуждения своих планов или выдачи распоряжений всем одновременно для экономии времени. Третий тип – это принудительные команды. Никто из руководителей не мотивирован на совместную работу, каждый занят проблемами собственного подразделения и участвует в таком «командном» формате по принуждению сверху [3].

Существенный практический интерес вызывает типология патологий командообразования А.И. Пригожина.

Проблемами типологии командообразования занимался также Т.Ю. Базаров. Он выделяет номинальную команду (псевдокоманду), сформированную по номенклатурному принципу. По его мнению, такая команда ограничивается формальными взаимодействиями и решением рутинных управленческих задач.

Во вторых, автором выделяется тип команды, созданной лидером-манипулятором, на основе личной преданности. Такую команду Т.Ю. Базаров называет «кликкой», которая отличается наличием внутренней конкуренции и манипулированием группой для достижения субъективных целей и для избегания единоличной ответственности за принятие решений.

Третий тип команды получил название «комбинат». Это такая команда, которая отличается жестким распределением функциональных обязанностей и контролем со стороны руководителей, что оказывается эффективным при ограниченном классе задач, преимущественно исполнительского характера. То есть при таком типе команды не остается возможностей для проявления работниками творческой индивидуальности и инициативы.

Четвертый тип автор называет «кружок». Такая команда ориентирована на решение самых сложных проблем, но она продуктивно работает при достаточно большом временном ресурсе (т.е. при условии неограниченного времени) и низком уровне неопределенности ситуации. В противном случае (нехватка времени, сложность ситуации) возникают конфликты.

Пятым типом команды, по Т.Ю. Базарову, является команда, сформированная из специалистов, имеющих лидерский потенциал, который проявляется в тех или иных ситуациях или работы внутри определенной функции. Взаимодействие внутри команды обеспечивают один-два сверхлидера. Такая команда получила название «команда лидеров». Считается, что такая команда способна решать уникальные задачи [4].

Несколько иной подход к подбору членов команды предложил Р.М. Белбин. По его мнению, команда должна быть сбалансирована в реализации системы из 8 следующих ролей:

Председатель (или координатор) – гарантирует ясность целей, учет вкладов всех и каждого; этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями;

Направляющий (формирователь) – борется с инерцией, дает указания, заражает энергией; это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и может прибегнуть к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению;

Работник команды (исполнитель) – выполняет работы, связанные с задачей, хорошо организован, дисциплинирован и надежен; это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем работником, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи;

Генератор идей (мыслитель) – творческая натура, генерирует идеи, выдвигает альтернативы и ставит под вопрос исходные посылы; это сосредоточенный на своем внутреннем мире, умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к

деталю. Стыль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол;

Коллективист – развивает командный дух, чуюк к потребностям и атмосфере в команде; он улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде, но может быть нерешителен в момент кризиса;

Исследователь ресурсов (разведчик) – действует в контакте с внешней по отношению к организации средой, эффективный посредник для общения с внешними агентами; он исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стыль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению;

Оценщик (критик) – ориентирован практически, обеспечивает реалистичную оценку, стремится устанавить, что работает, а что не работает. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стыль построения команды Оценщика - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других;

Доводчик (завершитель, отделочник) – внимателен к мелочам, аккуратен в соблюдении сроков выполнения работ, озабочен достижением устойчивого и измеримого прогресса. Он раздражается, когда кто-либо отстает от графика, когда работа вовремя не завершена [6].

Данные типы при условии согласованности действий и единстве целей могут хорошо координировать и дополнять друг друга. При этом практически возможно, чтобы один человек выполнял не одну, а две или даже три роли из названных. Возможно также (в случае большой команды), чтобы одну роль исполнили несколько человек.

Думается, что феномен высокой популярности командообразования связан, помимо моды и популяризации такой работы, с теми ресурсами, которыми обладает зрелая, эффективная команда. В.В. Авдеев выделяет следующие ресурсы управленческой команды:

сплоченность, ориентированность на деятельность, которая опосредуется благодаря согласованности приоритетов стратегических интересов, а также особенностям проявления ценностных компонентов;

формально-динамические свойства индивидуальности, проявляющиеся в специфике реализации поведенческих актов;

темперамент, определяющий как предрасположенность к решению определенного типа задач, так и типические межличностные отношения, которые опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых [1].

По мнению Т. Зинкевич-Евстигнеевой, эффективность командной формы организации работ базируется на максимальном использовании «человеческого фактора» за счет:

неограниченной интенсификации труда (совершенствование технологий коммуникации и решения проблем принятия решений и их исполнения);

сокращения потерь рабочего времени (в виду взаимозаменяемости, личной инициативы, взаимопонимания, распределения ролей, работы на опережение);

использования коллегальных форм принятия решений.

При этом высокий мотивационный фон реализуется на основе неординарного уровня стимулирования (зарплаты, премии, привилегии, льготы) и внутрикомандного управления (команда независимая и самоуправляемая) [7].

Базаров Т.Ю., описывая характеристики эффективных команд, выделяет у них следующие признаки:

взаимные обязательства и доверие, которые не могут возникать по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность в виде обязательств и доверие возникают как естественная составляющая;

дух партнерства и товарищества, которые могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды;

открытое обсуждение проблем;

хорошая циркуляция информации;

высокая адаптивность, которая обуславливается матричным принципом внутренней организации, когда отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть реформированы;

лидерство, которое основывается на содействии контактам и сотрудничеству;

руководство, выступающее катализатором группового взаимодействия и сотрудничества, обеспечивающее оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости;

независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью [4].

Но, по мнению А.И. Пригожина, важно понимать, что команда не всегда может обеспечивать большую эффективность, нежели традиционная система управления. К условиям, когда формированием команды заниматься не следует, А.И. Пригожин относит:

«качества лидера (объем внимания и памяти, энергия, способность к воображению, деловая компетентность, умение согласовывать свои действия с подчиненными, способность к саморефлексии и т.п.) в своей совокупности достаточны для успешного функционирования и развития организации без образования управленческой команды;

по соображениям конфиденциальности глава фирмы не имеет возможности делиться информацией с подчиненными, привлекать их к общим решениям;

несовместимость личной культуры руководителя с командной работой (конфликтность, авторитарность, надменность и т.п.), что требует большой дистанции руководителя от подчиненных;

природная интровертированность руководителя, которая проявляется в его избегании широкого диапазона общения, быстрой утомляемости от коллективной работы» [3].

Кроме того, если обратиться к ситуационной теории лидерства Херси–Бланшара [8], то можно дополнить этот список тем обстоятельством, что возможность формирования команды связана с уровнем развития группы подчиненных. Так, если группа находится на низком уровне развития профессиональной компетентности и мотивации, то показан директивный стиль управления (не совместимый с понятием команды), а делегирование полномочий и, соответственно, формирование команды могут иметь место при высоком уровне развития группы, когда работники высоко мотивированны и профессионально компетентны.

При соблюдении названных выше условий для формирования управленческой команды важно также правильно подобрать членов команды с учетом индивидуально-психологических особенностей, что также будет полезным в составлении статистически достоверного психологического портрета членов команды.

Исходя из результатов корреляционного анализа, мы в своем исследовании смогли нарисовать такой психологический профиль для каждой командной роли.

У председателя могут быть выражены мужественность, направленность на взаимодействие, коммуникативная компетентность, интернальный локус контроля, готовность к работе в команде.

У формирователя могут быть выражены экстраверсия, субъективизм в МЛЮ, направленность на задачу, фрустрационная нетолерантность, избегание неудач,

стремление к статусному росту, неконформность, конвенциональная идентификация, интернальный локус контроля, готовность к работе в команде.

У работника могут быть выражены нейротизм, избегание неопределенности, направленность на задачу, коммуникативная компетентность, интернальный локус контроля, конвенциональная идентификация, готовность к работе в команде.

У мыслителя могут быть выражены интроверсия, нейротизм, низкая дистанция власти, направленность на себя, индивидуализм, интернальный локус контроля, личностно-смысловая идентификация, готовность к работе в команде.

У коллективиста могут быть выражены экстраверсия, низкая дистанция власти, направленность на взаимодействие, конформность, интернальный локус контроля, социально-коммуникативная компетентность, межличностная идентификация, готовность к работе в команде.

У разведчика ресурсы могут быть выражены экстраверсия, социально-коммуникативная компетентность, конвенциональная идентификация, готовность к работе в команде.

У критика могут быть выражены низкая дистанция власти, субъективизм в МЛО, направленность на задачу, индивидуализм, фрустрационная нетолерантность, стремление к статусному росту, готовность к работе в команде.

У доводчика могут быть выражены эмоциональная стабильность, избегание неопределенности, мужественность, направленность на задачу, фрустрационная нетолерантность, избегание неудач, интернальный локус контроля, конвенциональная идентификация, готовность к работе в команде.

Как видим, индивидуально-психологические особенности этих ролей весьма разносторонни, что будет создавать определенную сложность для взаимодействия внутри команды.

Таким образом, можно сказать, что управленческая команда будет являться интеллектуальным капиталом организации, а не фактором ее разобщения в том случае, если она объединена общим пониманием организационных целей и методов их достижения, что возможно только в процессе продуктивного диалога, внутренней открытости и коллегиальности в принятии решений.

#### Литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544с.
2. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. – М.: РАГС, 2000.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
4. Базаров – Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001.
5. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.
6. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
7. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб: Речь, 2002. – 216 с.
8. Занковский А.Н. Организационная психология. Учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.