

УДК 333.1

к.э.н. Склепович М. В.
(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Алчевск, ЛНР, mvs1008@mail.ru),
Шинкарева Ю. Б.
(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Алчевск, ЛНР)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье проведена оценка особенностей процесса формирования управленческой команды изменений в условиях кризиса. Определены основные актуальные проблемы и подходы к формированию управленческой команды изменений в условиях кризиса. Предложены модели формирования управленческих команд с минимальным числом участников при решении широкого круга задач предприятия по преодолению кризисной ситуации.

***Ключевые слова:** кризисные условия, методы формирования команды, модель Ицхака Адизеса, модель формирования команды, управленческая команда, формирование команды.*

Проблема и её связь с научными и практическими задачами. Деятельность любого предприятия в первую очередь зависит от эффективности работы персонала. Однако в условиях кризиса, когда возникает нехватка финансовых и кадровых ресурсов, положительного результата можно добиться только с помощью изменений, в случае сплоченной работы оставшихся на предприятии сотрудников в единой целостной системе под руководством команды управленцев, в которой каждый работает с энтузиазмом, проявляет инициативу, производительно работает на результат, достигает поставленных компанией целей по снижению кризисных явлений на предприятии. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы формирования эффективной управленческой команды с минимальным количеством её участников в условиях изменений в кризисной ситуации, например, организационных изменений, реструктуризации, внедрения инноваций в технологии и производстве, открытия совместного производства, поиска новых рынков сбыта и адаптации под них своей продукции, выход на новый внешний рынок с произведенной продукцией и других.

Анализ состояния вопроса. Изучению вопроса оптимизации формирования ко-

манд и исследованиям человеческого фактора в целом на предприятии посвятили свои труды такие ученые, как Ицхак Адизес, Роберт Блейк, Ричард Дафт, Курт Левин, Джейн Мутон, Роберт Танненбаум, Эрик Трист, Людмила Чередникова. Однако вопросы формирования команд в условиях кризиса остались недостаточно проработанными. На сегодняшний момент вопрос формирования команд по-прежнему остается актуальным.

В ходе проведения нашего исследования особое внимание было уделено модели формирования команды, предложенной Ицхаком Адизесом.

Цель статьи. Основной целью работы является разработка моделей формирования минимальной команды с поправками на кризисные условия.

Для осуществления заданной цели, были поставлены следующие задачи:

- проанализировать трактовки понятий «команда» и «формирование команды»;
- проанализировать существующие модели и методы формирования команд;
- разработать модель формирования команд в кризисных условиях изменений.

Изложение основного материала. Современный бизнес генерирует высокий спрос на команды, характеризующийся постоянными изменениями во всех сферах

жизни. Правильно сформированная команда позволяет вывести предприятие на новую ступень развития, обеспечить эффективную деятельность, высокую конкурентоспособность, «отсрочить» наступление кризисных моментов и, что немаловажно, вывести предприятие из кризиса, а значит продлить его жизненный цикл. Однако прежде всего необходимо четко понимать, что представляет собой команда и что значит процесс формирования команды.

Слово «команда» появилось в русском языке относительно недавно. Так, в советские времена чаще использовался термин «коллектив», при том, что значения этих слов различаются. Коллектив — это совокупность людей, работающих в одной организации, то есть связанных формально или совместной деятельностью, и регулярно поддерживающих друг с другом контакт, например, кружки по интересам, танцевальный хор, спортивные секции и т. д.

Команда — это группа, которую объединяет не только общая деятельность, но и желание в достижении одной цели. Члены команды могут взаимодополнять и взаимозаменять друг друга в процессе трудовой деятельности, что обеспечивает еще большую целостность и сплоченность. Гленн Паркер, который является автором книги «Члены команды и групповая работа: новые стратегические преимущества в бизнесе», считал, что команда дополнительно характеризуется такими показателями, как независимость и общее видение цели, методов ее достижения, и именно эти дополнительные показатели выступают ключевыми факторами, отличающими команду от какой-либо другой группы людей.

Каждый участник команды обладает особым, свойственным только ему творческим и интеллектуальным потенциалом, благодаря которому и происходит процесс коммуникации и достижения поставленной цели. Задачей руководителя является целенаправленное построение такого способа взаимодействия членов команды, при котором потенциал каждого из них будет

направлен на эффективное взаимодействие с другими, что и выступает основной характеристикой формирования команды.

Стоит отметить, что на сегодняшний момент существует большое количество моделей и методов, помогающих руководителю справиться с вопросом создания команды. Например, российские психологи-практики предлагают следующие действия по ее формированию: первый этап — это выбор исполнителя. На данном этапе берется во внимание общекомандный контекст, то есть общие представления о команде, как группе людей. Второй этап — это создание командного духа. Важная ступень, на которой люди начинают лучше узнавать друг друга, происходит постепенное выстраивание взаимопонимания. На третьем этапе происходит оценка групп на соответствие понятию «команда». Оценка проводится с целью понимания того, смогут ли в дальнейшем собранные вместе люди достичь успеха при выполнении совместной работы, каков будет синергетический эффект их взаимодействия друг с другом. На четвертом этапе — действия по подготовке лидера в команде. Лидер необходим любой команде, так как это именно тот человек, который будет являться ключевым звеном, устанавливающим командный дух всей группы.

В зарубежной психологии выделяется несколько ключевых подходов к командообразованию, представленных в таблице 1: интерперсональный подход, ролевой подход и подход совместного решения проблем. Главной особенностью каждого из подходов является ориентация не на действия, либо структуру формирования команды, а на самих членов команды и корректировку тех отношений, которые между ними установлены. Разработанная в 1977 году модель Такмена и Дженсена основывается на выделении процесса формирования команды в отдельный этап, отличительной чертой которого будет непосредственное участие руководителя в начальной фазе установления связей между членами группы. Модель ка-

лифорнийского профессора Ицхака Адизеса предполагает формирование команды, в основе которой находится производитель, а все вопросы, касательно сферы персонала, производственных процессов и инноваций выполняют соответственно администратор, предприниматель и интегратор, чьи профессиональные и личные качества наиболее подходят к решению той или иной проблемы, при этом, по утверждениям самого Ицхака Адизеса, производитель не может генерировать в себе качества и характеристики администратора, интегратора и предпринимателя всех вместе сразу, отвечающих за вышеперечисленные процессы.

Модель Такмена и Дженсена, которая была разработана еще в 1977 году, подробно описывает фазы развития команды, выделяя формирование в отдельную стадию. Согласно данной модели, при формировании команды руководитель должен обращать внимание на поведение участников, у которых происходит внутренний процесс по распознаванию и принятию рабочей обстановки и социального контекста. Собрав людей, управленцу необходимо всячески способствовать их общению друг с другом, не лишним будет применение мероприятий в формате тимбилдинга.

Профессор Калифорнийского университета Ицхак Адизес сорок лет назад предложил свою модель по созданию идеальной команды (рис. 1). Несмотря на то, что

с момента создания модели прошло уже немало времени, она до сих пор пользуется популярностью у многих руководителей, поскольку точность модели предполагает ее применение не только в сфере крупного бизнеса, но и мелкого предпринимательства.

Согласно данной модели, вершины треугольника формируют основные направления развития, поддержания, целостности команды и представлены ориентацией на: идеи, задачи и людей. Команду составляют четыре типа сотрудников, по теории PAEI (рис. 2), которая легла в основу модели профессора.

Типы сотрудников, исходя из теории:

P — производитель. Человек, который знает, чего хочет, и четко следует намеренной цели;

A — администратор. Сотрудник, основной специализацией которого выступает организация и контроль осуществления рабочих процессов;

E — предприниматель. В условиях постоянно изменяющейся внешней среды является незаменимым участником команды, поскольку ориентируется на инновации, идеи и стратегическое планирование деятельности;

I — интегратор. Интегратора можно назвать коллективистом или переговорщиком, поскольку он отвечает за поддержание коммуникаций между всеми членами группы.

Таблица 1

Анализ основных зарубежных подходов к формированию команды

Название	Характеристика
Интерперсональный подход	Основу подхода составляет акцентирование внимания на межличностных отношениях членов команды, при этом наблюдается следующая тенденция: чем больше связей между людьми, тем выше производительность команды.
Ролевой подход	Четкое понятие собственной роли в команде, благодаря чему каждый участник понимает, чего можно ожидать от других.
Подход совместного решения проблем	Связи между членами команды укрепляются, когда людей объединяет общая проблема, которую они должны решить.

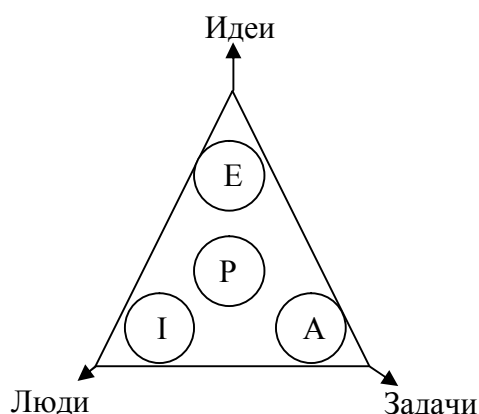


Рисунок 1 Модель Ицхака Адизеса

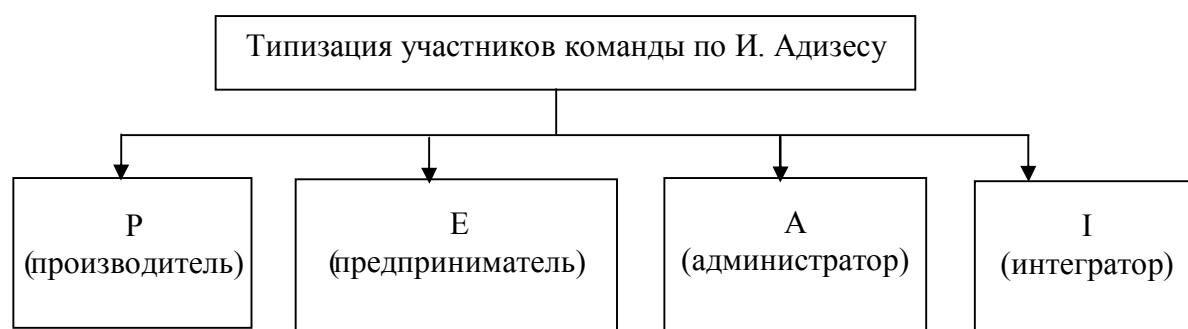


Рисунок 2 Наглядное изображение теории РАЕI

Теория РАЕI непосредственно связана с жизненным циклом организации, так как предполагает, что для успешного функционирования предприятия по мере его развития, «основа», то есть производитель, должна дополняться другими ролями (администратором, предпринимателем и интегратором), так как, по мнению профессора, производитель не может одновременно сочетать в себе все качества, присущие трем другим ролям.

В современных условиях работы предприятий внутренняя ситуация может требовать активных изменений, так как внешняя среда постоянно меняется, заставляя предприятия работать в условиях кризиса. Кризисный момент характеризуется острой нехваткой финансовых ресурсов, в том числе на оплату труда, и многие ценные сотрудники, несмотря на «поддержку» выплат именно им заработной платы, отказываются работать в нестабильных усло-

виях и покидают предприятие, тем самым ещё более усугубляя кризисную ситуацию на предприятии. Потеря ценных сотрудников вызывает не только финансовый, а и кадровый кризис, который также приходится преодолевать руководству вместе с оставшимися сотрудниками.

На сегодняшний день, предприятие сталкивается с массой кризисов локального характера и очень важно, чтобы на предприятии была возможность формирования управленческих команд по изменениям в кризисных ситуациях. Кризисные условия могут характеризоваться различными доминирующими факторами. Наиболее частые — это снижение спроса на товары и проблемы со сбытом, отсутствие финансовых и трудовых ресурсов в результате сокращения персонала.

В условиях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов количество людей в

управленческой команде изменений может быть сведено к минимуму, поскольку в силу вступает действие следующих принципов: чем меньше людей у нас в распоряжении, тем меньше у нас возможностей создать команду с большим числом участников; чем меньше людей, тем меньше уходит времени на организацию и контроль работы и, соответственно, сокращается уровень затрат. В связи с этим в кризисной ситуации при нехватке профессиональных и квалифицированных сотрудников в организации должен быть выбран лидер, который совместно с другими членами своей команды сможет приспособиться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, напряженному, стрессовому графику работы и в такой ситуации решить возникающие перед ним проблемные вопросы. Например, лидеру придется не просто руководить процессом изменений, а и совмещать функции других

недостающих членов команды в условиях недостатка соответствующих кадров.

В таком случае целесообразнее предложить применение на практике моделей формирования команд в кризисных условиях изменений (рис. 3, 4), которые позволят минимизировать количество участников команд.

В основу модели на рисунке 3 положена модель Адизеса с поправкой на кризисные ситуации и необходимость сокращения численности членов команды.

Поправка на изменения (кризисы) предполагает, что основу идеальной команды могут составлять не четыре человека, как предлагает И. Адизес, а два (производитель Р и лидер L), которые, интегрируя в себе роли других, в зависимости от той или иной кризисной ситуации способны справиться с ее решением. Так, если ситуация касается управления персоналом, то лидер должен быть в большей степени ориентирован на людей (рис. 4).

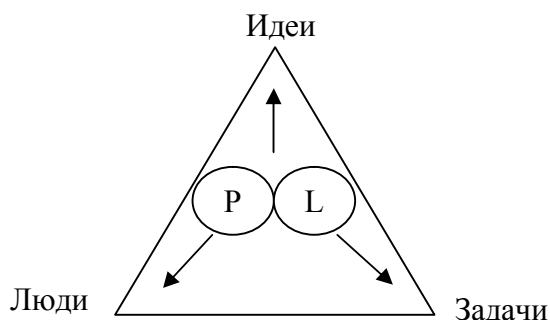


Рисунок 3 Модель формирования команды в условиях изменений

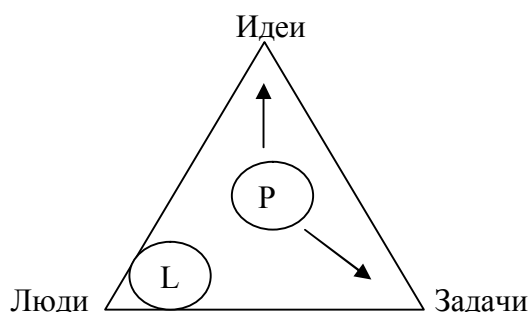


Рисунок 4 Модель формирования команды в условиях изменений, с поправкой на персонал

По характеристикам личности лидер должен обладать следующими обязательными характеристиками: зрелость, самодостаточность, уверенность в себе, целеустремлённость, дисциплинированность, профессионализм, компетентность, инициативность, активность, доверие к окружающим и др. Производитель в данном случае должен быть близок к лидеру по своим качествам, однако на первое место следует поставить компетентность и профессионализм.

В модели на рисунке 4, пока производитель будет находиться в роли собственно производителя, предпринимателя и администратора, в плане организации изменений по кадровым вопросам лидер будет выполнять роль интегратора по работе в целом с персоналом: проводить собрания, ориентировать коллектив на изменения, объяснять стратегию и тактику. А также лидер будет выполнять роль администратора в вопросах стратегического планирования.

В случае, если ситуация касается производственных вопросов предприятия — ориентирование лидера переходит на задачи (рис. 5).

При проблеме производственного характера лидер в большей мере сочетает в себе качества администратора, ответственного за планирование, мотивацию, организацию и контроль изменений, и в общих вопросах — качества предпринимателя, предлагающего идеи изменений. А производитель — качества собственно производителя, интегратора и предпринимателя, новатора в общих и частных вопросах. В качестве лидера может выступать главный инженер, а в качестве производителя может выступать начальник участка или представитель производственного персонала.

При проблемах инновационного уровня и развития позиция лидера перемещается на позицию предпринимателя (рис. 6).

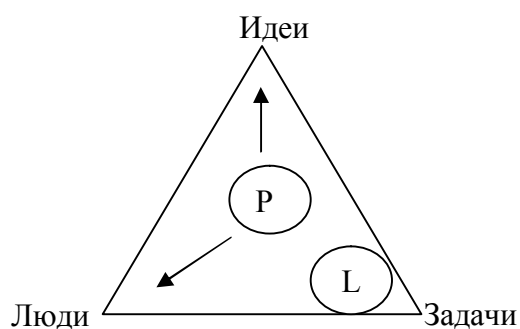


Рисунок 5 Модель формирования команды в условиях изменений, с поправкой на производственные задачи

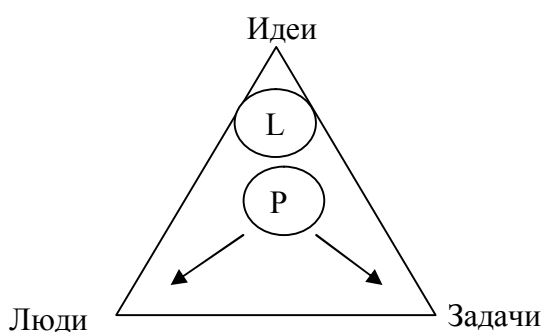


Рисунок 6 Модель формирования команды в условиях изменений, с поправкой на инновации и изменения

Ответственность лидера переходит на позицию «идеи», роль его заключается в роли предпринимателя и администратора в рамках компетенций, поскольку инновационный процесс один из самых сложных в условиях кризиса. Ответственность производителя переходит на такие направления развития, как «люди» (интеграция персонала) и «задачи» (производство и администрирование). Важным условием существования представленной модели является уровень профессионализма лидера и производителя. Для того, чтобы умело сочетать в себе качества предпринимателя, интегратора и администратора, знания как лидера, так и производителя не должны ограничиваться пониманием одной производственной структуры и содержания предприятия, должны быть отточены навыки работы в сфере самого производства, появляться идеи относительно инноваций в производственной среде, развиты коммуникативные умения в совокупности со стратегическим мышлением.

Подводя итоги вышесказанного, следует отметить, что формирование управленческой команды в условиях кризиса представляет собой группу людей, объединенных между собой общей деятельностью и целью, а также наделенную такими показателями, как независимость, общее видение поставленных задач, и которая может состоять даже из двух человек. Преимуществом является возможность анализа комплекса идеи двумя людьми (а не четырьмя), минимизация мнений при принятии важных решений и высокая скорость их принятия, сосредоточения ответственности на двух людях.

Создание небольшой управленческой команды является непосредственной миссией руководителя, в ходе реализации которой происходит постепенный процесс формирования такого взаимодействия членов малой группы, при котором потенциал каждого из них будет направлен на максимально эффективное решение про-

блемных вопросов и взаимодействие с окружающим коллективом.

На современном этапе существует большое количество методов и моделей, помогающих управленцам в решении вопроса эффективного построения команды. Так, российские психологи предлагают определенную последовательность действий, результатом которой станет полностью сформированная группа людей, готовых вести совместную деятельность и достигать поставленных целей. Особенностью формирования команды с использованием последовательности действий является логичность завершения каждого предыдущего действия, то есть, не выбрав исполнителей, нельзя переходить к формированию командного духа и оценке команды, не пройдя тесты, нельзя вообще что-то сформировать. Модель «формирования небольшой команды в условиях кризиса», предложенная нами, ориентируется на экспертные взгляды руководителей высшего звена в плане компетентности членов малой команды и не требует дополнительного тестирования и сложных процедур отбора. Ведь в кризисные моменты таким сложным отбором заниматься просто некогда. В этой связи следует сказать, что заранее для каждой ситуации также сложно подобрать идеальную команду, поэтому в сложной ситуации акцент в выборе состава команды делается на интуицию руководителя. Его интуитивный правильный выбор зависит от профессионализма, компетентности, знания последних достижений науки в интересующей сфере, а сам подход можно назвать интуитивным.

Мы предлагаем для выбора количества участников команды использовать модель, показанную на рисунке 7.

При ситуации 1 — при сложности задач (СЗ) минимальной, финансовых и кадровых ресурсах (КФ) минимальных, временном ресурсе (В) минимальном — нужно выбрать минимальное число участников команды изменений, то есть два участника.

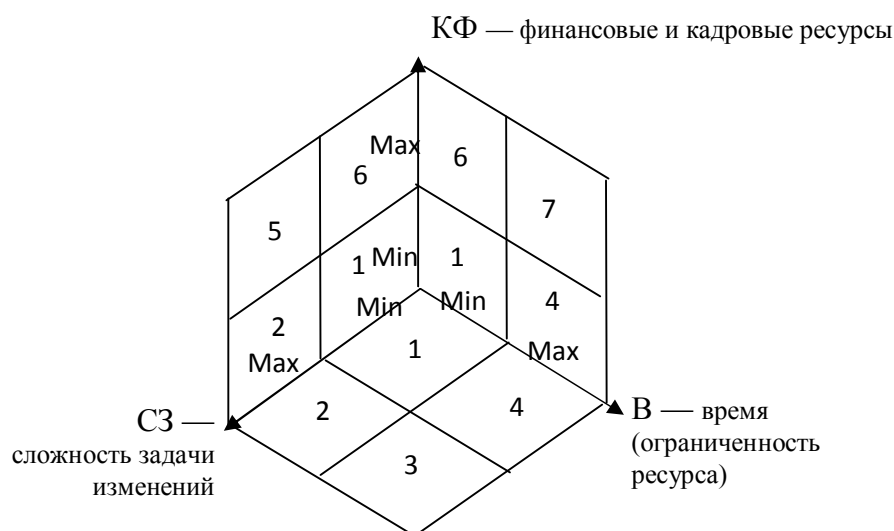


Рисунок 7 Модель выбора количества участников команды изменений

При ситуации 2 (при СЗ максимальной, КФ минимальных, В минимальном) и при ситуации 3 (при СЗ максимальной, КФ минимальных, В достаточном или максимальном) не рекомендуется выбирать минимальное число участников команды, поскольку при высокой сложности задач важно, чтобы в команде было достаточное число профессионалов даже при минимальных финансовых средствах. Поэтому в зависимости от степени сложности задач количество участников рекомендуется от 2 до 4.

При ситуации 4 при сложности задач (СЗ) минимальной, КФ минимальных, временном ресурсе (В) достаточно большом или максимальном рекомендуется выбрать минимальное количество участников команды. Обязательным условием является компетентность во всех вопросах, связанных с изменениями.

В ситуациях 5, 6, 7 и 8 при достаточном количестве финансовых ресурсов состав команды может быть более, чем 2 человека, поскольку финансовые ресурсы позволяют и требуют большего числа участников.

Библиографический список

1. Адизес, И. К. *Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина ; науч. ред. Д. Чичикалюк, А. Сеферян. — [2-е изд.]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 498 с.*

2. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с.

3. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М. : Дашков и Ко, 2017. — 304 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>.

4. Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. — М. : ГАУ. 2015. — 137 с.

5. Сооляттэ, А. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Текст] / А. Сооляттэ. — М. : Синергия. — 816 с.

© Склепович М. В.

© Шинкарева Ю. Б.

Рекомендовано к печати к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В., к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.

Статья поступила в редакцию 14.12.2020.

PhD in Economics Sklepovich M. V. (LSU named after V. Dahl, Alchevsk, LPR, mvs1008@mail.ru),
Shinkareva Yu. B. (LSU named after V. Dahl, Alchevsk, LPR)

IMPROVING MANAGEMENT TEAM MODELS IN A DOWN ECONOMY

The article considers the peculiarities of process of team building changes in a down economy. The process of team building was studied, the main problems and approaches to team building changes in a down economy were identified, which are relevant at the present stage. Models of team building with a minimum number of participants in solving a wide range of enterprise objectives in overcoming crisis situation are proposed. The models are based on the allocation of two main team members (manufacturer and leader), generating the qualities of an administrator, entrepreneur and integrator necessary to solve various situations. Depending on the problem, the leader changes his “activity guideline” and can become both an administrator and an integrator.

Key words: *crisis conditions, team building methods, Yitzhak Adizes model, team building model, management team, team building.*