

11, ноябрь 2015

УДК 331.1

Формирование психологического микроклимата команды

***Яценко Р.Д., студент**
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Яценко В.В., к.э.н., доцент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»
yatsenkovv@bmstu.ru*

Психологический микроклимат команды, принципы его формирования, эффективное управление - достаточно серьезная и актуальная задача. Психологический микроклимат является зеркалом системы взаимоотношений, как по горизонтали, так и по вертикали, что определяет совместимость между людьми при реализации профессиональных задач и достижении целей организации.

Вопросам формирования и развития команд посвящено большое количество работ в области менеджмента. К примеру, Белбин Мередит Р. в работах «Команды менеджеров» и «Типы ролей в командах менеджеров» выдвигает идею распределения ролевых функций. Вопросам эффективного взаимодействия всех участников посвящена книга Каценбаха Дж.Р. и Смита Д.К. «Командный подход: создание высокоэффективной организации». О принципах организации командной работы говорится в книге Гуленко В.В. «Менеджмент слаженной команды».

На практике профессиональный уровень команды определяется не только компетентностью участников, но и их личностными характеристиками, влияющими не только на профессионально важные качества личности, но и на формирование благоприятного микроклимата в процессе взаимодействия членов команды.

Условия взаимодействия по-разному проявляются на различных этапах жизненного цикла команды.

На этапе формирования команды происходит не только знакомство участников, но и закладывается основа внутрикомандных интертипных отношений, определяются принципы сплочения команды и ее ценностные ориентиры для достижения целей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними

участниками. Но все начинается с отбора членов команды. При этом традиционная оценка профессиональных возможностей и профессионально важных качеств личности безусловно важна для дальнейшего функционирования команды. Но актуальным является и психологическая совместимость участников. Именно совместимость способствует единому пониманию стратегических целей, быстрому и эффективному решению задач, скоординированности и согласованности в работе, снижению конфликтности, обеспечению целостности через реализацию ролевых функций.

Типология команд зависит от их целей и задач. Но универсальным подходом считается деление всех участников на рабочую команду, обеспечивающую достижение целей, и команду управления, члены которой непосредственно вовлечены в управление и руководство.

В процессе совместной работы, с одной стороны, происходит адаптация участников друг к другу, вырабатываются общие правила и нормы поведения, но проявляются и различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают даже конфликтные ситуации. Избежать сложностей в организационном взаимодействии поможет оптимальное распределение ролей в команде.

Ролевое распределение в команде предполагает не только разделение функциональных обязанностей, но и учет особенностей стиля работы, специфики поведенческих характеристик, возможность реализации совместимости различных типов личности. Роли распределяются в соответствии с индивидуальными характеристиками членов команды, психологическим портретом каждого участника. Доктор психологических наук Рэймонд Мередит Белбин выделил восемь ролевых функций, которые могут быть реализованы членами команды. Автор доказал актуальность данной классификации через серьезные исследования и практические эксперименты [5,6]. Команда будет успешной, если ее члены смогут выполнять следующие роли: председатель (координатор), формирователь, генератор идей, аналитик (наблюдатель), исполнитель, снабженец (добытчик), коллективист (опора команды), завершитель. При этом каждый человек может совмещать несколько ролей, поэтому число участников может быть и меньше восьми – это зависит от целей и задач команды. Главное, чтобы соблюдался баланс ролей в команде, определяющий полную ее ролевую структуру. Особенно при комплектовании команды необходимо обратить внимание на роль *председателя*. Хороший менеджер обязательно должен исполнять роль председателя, эффективно использующего ресурсы, принимающего самостоятельные

практические решения, знающего цели команды. Именно председатель обеспечит подбор других членов команды.

Еще один взгляд на распределение ролевых функций предполагает обеспечение команды целевыми ролями и поддерживающими ролями. [7]. Целевые роли направлены на достижение целей команды. Поддерживающие, соответственно, на поддержание и активизацию деятельности всех участников. Состав команды и распределение ролей зависит от ее целей. Например, команда IT-проекта выглядит следующим образом: координатор, консультант-аналитик, технический эксперт, исполнитель.

Гуленко В.В. связывает ролевые функции с поведенческими характеристиками различных типов личности и называет ролевым поведением [1]. Каждый из шестнадцати социотипов личности имеет свои сильные стороны и установку на вид деятельности, что и определяет его профессионально важные качества личности, функциональные потенциальные возможности и их интралические отношения, способствующие совместной деятельности. Функционально сбалансированная команда должна иметь устойчивое ядро с фиксированными ролями неформального характера. Социоаналитические исследования показали, что восемь — максимальное количество неформальных ролей. Во главе команды всегда стоит «лидер», влиятельный, авторитетный, силовой центр. Первый уровень неформальных ролей составляют:

«двигатель группы» - двигательный центр команды, усилия которого направлены на поддержание рабочего ритма;

«эмоциональный вовлечатель» - мобилизация команды на выполнение работы;

«генератор идей» - нестандартно мыслящий участник команды, вырабатывающий предложения, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития.

Второй уровень неформальных ролей представлен:

«систематизатором» - уравновешенным, свободным от субъективных пристрастий членом команды, способным сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное суждение;

«отражателем» - показывающим динамику перемен и являющимся звеном обратной связи;

«гармонизатором» - человеком, снимающим недоразумения и трения между участниками, отвечающим за микроклимат;

«доводчиком» - основной исполнительной силой слаженной команды.

Этап зрелости команды можно назвать этапом оптимального ее функционирования, когда все силы участников в большей степени направлены на конкретную работу, так как

усилия по сплочению команды на предыдущих этапах теперь приводят к достижению синергетического эффекта командной работы [8]. Именно на этом этапе, по мнению Гуленко [1], важно работать над сбалансированностью команды по основным соционическим параметрам: установка на вид деятельности, социотемпераменты, стили коммуникабельности, стимулы к деятельности, параметры стрессоустойчивости.

Этап реорганизации, как правило, связан с изменениями в количественном и качественном составе команды.

По завершении проекта команда расформировывается. Успешная работа может привести к продолжению сотрудничества в том же или несколько измененном составе, тогда речь следует вести о трансформации команды.

Важным фактором эффективного взаимодействия всех участников команды на любом этапе жизненного цикла является психологическая совместимость, что подразумевает интеграцию на общий результат, наличие командных ценностей, благоприятного морально-психологического климата. На первый план выходят индивидуально-психологические свойства личности, которые определяются через темперамент, интеллектуальные способности, характер, психотип личности и т.п.

Знание типологических особенностей членов команды и характерных особенностей взаимодействий между социотипами дают руководителю существенные преимущества в управлении командой через создание благоприятного микроклимата. Интертипные отношения между людьми обусловлены не столько конкретной ситуацией, а сколько устойчивыми тенденциями, которые проявляются в процессе коммуникации между людьми. Так, на практике можно предвидеть совместимость (холерик и флегматик, сангвиник и меланхолик) и несовместимость различных темпераментов. Кроме крайних позиций темпераментного взаимодействия есть и промежуточные (например, холерик и сангвиник). Механизм совместимости социотипов более сложный, но дает возможность анализировать все формы (а их шестнадцать) интертипных отношений в результате наложения темпераментного аспекта и аспекта установки на вид деятельности. Характеристика интертипных отношений определяет психологический микроклимат в команде, что существенно влияет на перспективы функционирования команды и ее результативность.

На всех этапах актуальной остается задача мотивации. Традиционные методы мотивации (материальные и нематериальные) реализуются в командах, но их усилению способствует применение психологического аспекта мотивации. Такой подход базируется не только на определении структуры потребностей человека, но и на системе его

ценностных ориентиров, определяемых типом личности. Каждый тип личности включается в работу определенным набором стимулов, свойственных только ему. Индивидуальный подход при разработке стратегий мотивации к деятельности обеспечит правильное распределение усилий по организации командной работы.

В команде устойчивой и оптимальной является система мотивации, в основе которой находятся и индивидуальные и коллективные интересы, нацеленность не только на индивидуальные достижения, но и на достижение результата в целом. Гибкая мотивационная политика внутри команды должна быть направлена на максимальную синергию работы по реализации проекта. Ценности и нормы команды будут мотивировать ее членов, если они отражают реальные ценности и нормы, проявляющиеся при взаимодействии всех членов команды. Для этого важно соотнести корпоративные мотиваторы с индивидуальным мотивационным профилем работников, который зависит от множества факторов: потребности личности, психотип, темперамент, круг общения, воспитание, внутренняя культура, самооценка и др. Мотивационный профиль определяется набором потребностей и ценностей. Оценка индивидуальных предпочтений отдельных людей позволит гибко адаптировать систему мотивации с учетом ситуационного подхода.

Зарубежная практика показывает, что некоторые компании успешно реализуют данные идеи. Например, в компаниях Engineering Components of Slough и British Gas руководство считает, что определение ролевых функций хотя и замедляет процесс формирования команды, но весьма благоприятно сказывается на формировании рабочих неформальных отношений. В российской практике широкого применения данной методики не наблюдается, она используется лишь в экспериментальных целях [3]. Практическая значимость данного подхода особо актуальна для малых предприятий, весь штат которых и представляет собой единую команду, а также для проектных команд.

К примеру, Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА», являясь ведущей командой профессионалов в области управления проектами, создает корпоративные системы управления проектами, внедряет информационные системы, обучает и сертифицирует специалистов, оказывает оперативную помощь в организации работы над проектами [2]. Залогом успешной работы является сплоченная команда профессионалов. Так, для BSGV, крупнейшего банка, был реализован проект по развитию HR-портала «Миграция HR-портала с платформы Lotus Notes на Microsoft», в котором на роль менеджера проекта привлекался специалист ГК «Проектная ПРАКТИКА» (аутсорсинг функций менеджера проекта). Именно такая ролевая структура команды являлась на тот

момент оптимальной. В результате проекта Банк получил новый быстродействующий HR-портал и систему управления тренинговым центром.

«Евраз Груп С.А.» - одна из крупнейших в мире вертикально-интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний в 2011 г. провела масштабное обучение сотрудников современным методологиям управления проектами, что является условием успешности в конкурентном мире. Провайдером обучения по управлению проектами был выбран учебный центр «Проектная ПРАКТИКА». Все учебные программы прошли специальную адаптацию к реальным проектам организации, при этом особое внимание было уделено проблемам формирования и управления командой проекта, развития благоприятного микроклимата команды.

Теория и практика показывает, что идеальная слаженная команда состоит из участников, которые объединены общими целями, способны брать на себя ответственность и выполнять ролевые функции, соответствующие их типу личности, умеют анализировать проблемы и находить пути их решения, ориентированы не только на результат, но и на процесс, что объясняется не только профессионализмом всех участников, но и соответствующей системой неформальных связей, проявляющихся через микроклимат. Для формирования оптимального социально-психологического климата важно распределить неформальные роли участников, поощрять здоровую конкуренцию и усилить проявление командных эффектов.

Список литературы

1. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. М.: Астрель, 2003. 288 с.
 2. Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА». Режим доступа: http://www.pmpractice.ru/outsourcing/podbor_i_obuchenie_personala/ (Дата обращения 5.04.15.)
 3. Завьялова Е., Логинова А. Роли в команде: российский вариант. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/roli-v-komande-rossiyskiy-variant> (дата обращения 5.04.15.)
 4. Каценбах Дж.Р., Смит Д.К. Командный подход: создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2013. 374 с.
 5. Мередит Белбин. Команды менеджеров: пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 315 с. [Meredith Belbin. Management Teams. HIPPO, 2003. 315 p.].
 6. Мередит Белбин. Типы ролей в командах менеджеров: пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 232 с. [Meredith Belbin. Team Roles at Work. HIPPO, 2003. 232 p.].
-

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 704 с.
8. Яценко В.В., Мартынов Л.М. Концептуальные аспекты «командного менеджмента» для условий современной инфокомной бизнес-среды // 4-я Международная научная конференция «Актуальные вопросы современной экономической науки»: тез. докл. Липецк: Изд-во Гравис, 2011. В 2-х ч. Ч.1. С. 195 -198.