

Александрова Ольга Сергеевна
Российская таможенная академия

Александрова Людмила Юрьевна
Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московский гуманитарно-
экономический университет

Сложности формирования управленческой команды в ее лабиринтах

Аннотация. В современных условиях динамичных изменений внешней среды и усложнения конкурентных отношений условием и фактором устойчивого развития предприятия является команда. Ее формирование – важное стратегическое решение.

Целью настоящего исследования стало выявление сложностей формирования управленческой команды в системе ее специфических особенностей. В статье раскрыты актуальность и преимущества командного менеджмента, как новой реальности управления бизнесом. Выявлены достоинства и недостатки командного труда, признаки и особенности управленческой команды – драйвера организационных изменений.

Обозначены ее специфические особенности: целостность и структурированность, осознание общей цели и общее видение путей ее реализации, идентифицируемость и внутренняя координация действий, относительная изолируемость и сплоченность, система налаженных коммуникаций с обратной связью, гибкое и мобильное распределение функций среди ее участников. Данные особенности представляют собой запутанные пути к выходу из лабиринта и, одновременно с этим, ведущих в «тупик» или сталкивающих членов управленческой команды с барьерами. Определены сложности формирования команды на предприятии.

Ключевые слова: управление, управленческая команда, особенности команды, формирование команды, сложности формирования команды.

Alexandrova Olga Sergeevna
Russian Customs Academy

Alexandrova Lyudmila Yuryevna
Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics

The difficulties of forming a management team in its labyrinths

Annotation. In modern conditions of dynamic changes in the external environment and the complication of competitive relations, the team is a condition and factor for the sustainable development of the enterprise. Its formation is an important strategic decision.

The purpose of this study was to identify the difficulties of forming a management team in the system of its specific features. The article reveals the relevance and advantages of team management as a new reality of business management. The advantages and disadvantages of teamwork, signs and features of the management team – the driver of organizational changes - are revealed.

Its specific features are outlined: integrity and structuring, awareness of a common goal and a common vision of ways to implement it, identifiability and internal coordination of actions, relative isolation and cohesion, a system of well-established feedback communications, flexible

and mobile distribution of functions among its participants. These features represent confusing ways to get out of the maze and, at the same time, leading to a "dead end" or pushing members of the management team against barriers. The difficulties of its formation at the enterprise are determined.

Keywords: management, management, management team, team features, team formation, team formation difficulties.

Введение

В современных социально-экономических условиях система менеджмента играет все более важную роль в деятельности предприятия, позволяя оперативно реагировать на изменения среды.

Командный менеджмент – новая реальность управления бизнесом, в которой сотрудники, конструктивно взаимодействуя между собой и в одинаковой степени отвечая за результаты совместной работы, достигают конкретных организационных целей. Единство целей и подходов к их достижению формирует командный дух, признаками которого являются чувство сплоченности и доверие в команде, лояльность к коллегам и предприятию, мотивация к совместной слаженной деятельности и искренняя заинтересованность в ее качественном результате.

Все эти особенности имеют место в управленческой команде. Она влечет к себе многих сотрудников предприятия и вместе с тем пугает, также, как лабиринт – структура, состоящая из запутанных путей к выходу и/или ведущих в тупик. Сформированность управленческо-командных компетенций (понимание и принятие общих целей, системность мышления и высокая обучаемость, аналитические и коммуникативные способности, гибкость и открытость, ретрансляция знаний и навыков, взаимоподотчетность и поддержка командной идентичности, делегирование полномочий и ориентация на результат) позволяет найти верный путь выхода из него.

Результаты исследования

Управленческая команда представляет собой:

- автономную единицу в какой-либо структуре, стратегический ресурс бизнеса;
- группу единомышленников, направленных в первую очередь на решение организационно-управленческих задач руководителя и обеспечивающих усиление его воздействия на организационную структуру и сотрудников [7, с. 14];
- функциональную группу взаимодополняющих специалистов-управленцев, слаженно организованную для решения управленческих задач;
- сплоченный коллектив, обладающий нацеленностью на общий результат, высокой степенью мотивации и самоорганизованности.

Для того, чтобы такая команда сформировалась, необходимо подробное составление контрактов:

- генерального директора с каждым из топ-менеджеров, где прописываются ответственность, права и социальные гарантии;
- «по горизонтали» – о характере взаимодействия членов управленческой команды между собой [5].

Особенность управленческой команды и ее формирования состоит в том, что прописываются передача власти, ответственности и права. Это говорит о том, что помимо особой внутренней координации действий, основанной не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками, помимо совместных усилий и «хороших отношений», управленческая команда – это всегда:

- бизнес и деньги. Любая команда создается для получения коммерческого результата [4];
- слаженность и максимальная включенность в работу, вклад в «общую корзину успеха» каждого члена команды;

– ответственность (100%-ная ответственность за результат у всех членов команды). Если члены команды не готовы взять на себя ответственность – создание команды невозможно [11];

– строгие законы и границы, которые соблюдают все [2];

– порядок и работа по правилам, которые соблюдают также все, а не «командные избранные».

В данном контексте уместно аналогия с футбольной командой: для того, чтобы она могла достичь желаемых результатов, тренер собирает ее, иногда перекупает игроков из других команд, если нужно усилить какую-либо линию. Затем с каждым футболистом заключается контракт на определенный срок, обговариваются правила его дальнейшей работы и его взаимоотношения как с тренером, так и с остальными игроками. Когда игрок становится старше определенного возраста, он уходит, и ему на смену приходят молодые игроки. В бизнес-команде происходит практически так же [14].

Об этой, на первый взгляд, незначительной детали важно помнить: команда – это временное явление. Значит, каждый член команды заключает контракты на срок, необходимый для достижения искомого состояния конкретного предприятия.

В чем заключаются сложности формирования и функционирования управленческой команды? Почему она остается достаточно редким явлением и мечтой, а не инструментом бизнеса?

Причин много. В качестве примеров можно назвать следующие.

1) «Денежная любовь».

Следует признать, что деньги могут быть «соблазном» для работы в команде. К сожалению, система распределения «материального вклада» каждого командного «игрока», прибыли от совместной деятельности не всегда справедлива и обоснована (например, если она основана на средней заработной плате сотрудника). Эта сложная задача требует комплексной оценки вклада участника и объективных критериев оценки его труда [8], удержания баланса между его мотивацией и финансовыми возможностями предприятия [12]. Решение данной задачи включает применения справедливого сбалансированного подхода к распределению прибыли между всеми членами управленческой команды.

2) Применение манипуляций доверием. Они направлены на расслабление коллег, вызов их сильных эмоций, таких как:

- доброта;
- честность;
- справедливость;
- чувство жалости, вины и стыда.

Манипуляции доверием в управленческой команде могут включать самые разные приемы, от использования подарков и/или комплементарных высказываний (для вызова чувства привязанности и приверженности), демонстрации максимальной открытости и обещания долгосрочного сотрудничества до сокрытия и непрямого упоминания условий делового предложения (например, обещания хороших комиссионных без уточнения их размера, др.).

3) Возложение ответственности без права действовать, без временных ограничений и конкретных дат.

По этому поводу У. Черчилль в Палате Общин отмечал: «Вы можете уволить меня, если пожелаете. Но Вы не имеете права возлагать на меня ответственность, не давая мне полномочий действовать» [16]. Важным является применение инструментов отслеживания результатов командной работы. Например, если проект крупный, то необходимо определить контрольные точки (даты), которые позволят выявить: на каком этапе команда; не отстает ли она по срокам; каковы следующие шаги и направления командного движения и др.

4) Отсутствие гибкости применения авторитарного единоличного стиля лидерства.

В управленческих командах, в отличие от команд других видов, могут оказаться равно успешными обе модели неформальной структуры: и модель единоличного лидерства, поддерживаемого лояльными последователями, и модель распределенного лидерства. Одной из особенностей управленческой команды является обязательная гибкость применения единоличного командного стиля и распределенного лидерства.

При несоблюдении этого условия единоличное лидерство будет напоминать дирижера, не сформировавшего хорового звучания [6]. Между тем в основе управленческой команды, как хорового пения, лежит принцип многоголосия. Он выражается в том, что несколько голосов (точек зрения, альтернативных путей решения проблемы), сохраняя чистоту певческой интонации (объективность оценки, аргументированность позиций), вдумчиво включается в общее хоровое звучание, сплетается в единое гармоничное целое. Полноценная звучность и слияние всех «командных голосов» в едином аккорде (управленческое решение), выравнивание и построение звучности аккорда, цельность и монолитность этой звучности позволяют представить хор с его многочисленными певцами, команду со всеми его членами единым живым организмом, единой системой. В ней сохраняется с одной стороны, слитность и цельность совместной деятельности, с другой стороны, – ее легкость (основана на взаимопомощи, взаимоподдержке) и мощь (получение положительного синергетического эффекта).

Неуважение, неумение слышать друг друга, непонимание принципов многоголосия (принципов организации командной работы), различий между голосами (индивидуальность каждого члена команды и его личного вклада в общее дело) и их диапазонами (интеллектуальный, творческий, коммуникативный потенциал каждого члена команды) приводит к проблемам хорового исполнительства, то есть в нашем примере, негативным последствиям формирования и функционирования управленческой команды. К их числу следует отнести отсутствие командного «духа», сплоченности, др.

5) Смещенный фокус внимания на амбициях лидера.

Быть лидером не означает использования манипуляций, подавления других, проявления агрессии и напористости. Для повышения эффективности команды важно держать в фокусе внимания прежде всего бизнес-цель, амбиции команды и лидера. Все эти элементы должны быть уравновешены и развиваться взаимозависимо.

6) Временные затраты.

Каждый руководитель, создавая управленческую команду, должен осознавать, что в командное управление занимает очень много времени, поскольку требуются длительные согласования вопросов со всеми ее членами. Это возможно на стабильных рынках, но не на динамичных [10]. Например, на фондовом рынке – всегда «как на пожаре». Значит, членами команды должны быть очень хорошо подготовленные к оперативным согласованиям и действиям люди.

В силу этих и других причин, особого стремления руководителей двигаться к командному управлению не наблюдается, несмотря на его ценность и преимущества (например, снижение бизнес-рисков).

Между тем результаты исследований показывают, что способности менеджеров высшего эшелона служат значимым фактором конкурентоспособности и источником динамических возможностей предприятия [1; 9]. Именно высшие управленцы за счет интеграции индивидуальных стилей призваны обеспечивать так называемую «организационную амбидекстрию» [15]. Именно управленческая команда является драйвером организационных изменений и обеспечивает прорывную деятельность предприятиям, дает импульс их развитию, независимо от размера, отраслевой принадлежности и формы бизнес-отношений. Например, франчайзинговая сеть развивает сообщество партнеров [13] и решает проблемы командообразования. Действительно, франшиза объединяет под одним брендом не столько франчайзинговые «точки», сколько людей [3] и команды.

Каждая история успеха (не только франчайзингового бизнеса) связана командной работой. Ее совместный характер (объективная обратная связь) и взаимодополняющие навыки, движение к единой принимаемой всеми членами команды цели и направленность на ее реализацию, дисциплина (корректное поведение и соблюдение правил внутри команды, согласованных регламентов и порядка выполнения задач) и взаимответственность позволяют добиться интегративного гармонизированного эффекта. Его получение подобно выходу из лабиринта командой работы.

Выводы/Заключение

В условиях ужесточающейся конкуренции важно, чтобы не только рабочие команды, но и управленческие, были мотивированы и работали «на полную мощность».

Управленческие команды, обладающие большим потенциалом, могут концентрироваться на различных стратегических аспектах деятельности предприятия, например, на планировании и выборе маркетинговых решений. Члены такой команды на своем примере задают «правила игры» на предприятии – правила управления, выстраивания линии работы и реализации модели поведения, развития корпоративной культуры и эффективных бизнес-коммуникаций.

Командная работа, в том числе управленческая, имеет не только достоинства (исключение «производственной слепоты» или «мертвых зон», когда, если один не заметит, то другой обратит на это внимание, др.), но и недостатки (дополнительные временные затраты, задержка принятия решений, др.). Для их понимания в статье приведены аналогии с футбольной командой и многоголосием в хоре.

Принятие решения о формировании команды (совокупность мероприятий по созданию группы влиятельных лиц в компании для оказания помощи собственнику в процессах принятия и реализации перспективных решений относительно всей организационной деятельности) – важное управленческое решение. Ее состав, зависящий во многом от целей командообразования, как правило, отличается постоянством. Однако в условиях организационных изменений, он может с течением времени изменяться.

Специфические особенности, достоинства и недостатки управленческой команды делают ее похожей на лабиринт. Выбраться из него мешают сложности командообразования: «денежная любовь» (несправедливая система определения «материального вклада» каждого члена команды и распределения прибыли между ними); применение манипуляций доверием; возложение ответственности без права действовать, без временных ограничений и конкретных дат; отсутствие гибкости применения авторитарного единоличного стиля лидерства; смещенный фокус внимания на амбициях лидера; временные затраты.

Для выхода из тупиков командного лабиринта необходимо, чтобы формирующаяся команда стала стратегической командой (со всеми ее признаками и характеристиками, свойствами и специфическими особенностями), оставалась ею, сохраняя устойчивость и мобильность.

Список источников

1. Александров Д. С. К вопросу о стратегической конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации экономики / Д. С. Александров, Д. С. Алексеев // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартковского государственного университета : Материалы конференции, Нижневартовск, 05-06 апреля 2022 года. Часть 4. – Нижневартовск : Нижневартковский государственный университет, 2022. – С. 9-14.

2. Александров Д. С. Стратегические задачи морально-психологической адаптации к последствиям вызовов / Д. С. Александров // Новые глобальные вызовы и перспективы современности: Сборник материалов VI межвузовской научно-практической конференции

на английском языке, Москва, 12 марта 2021 года. – Москва : Военный университет, 2021. – С. 245-248.

3. Александрова Л. Ю. Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса / Л. Ю. Александрова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 179-192.

4. Алексеева Н. В. Управление изменениями как технология управления, направленная на предупреждение кризиса в организациях / Н. В. Алексеева, Т. А. Медведева, С. П. Яковлев // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации : Материалы III Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 09 февраля 2024 года. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 391-393.

5. Елкина В. Н. Проблемы формирования управленческих команд на современных российских предприятиях / В. Н. Елкина, Т. М. Юнацкая // Экономика и социум. – 2020. – № 1(68). – С. 396-400.

6. Клейн Л. Грани лидерства, или может ли быть оркестр без дирижера [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://dzen.ru/a/Y3N2Ypi_C3Fp8deZ (дата обращения: 17.11.2024).

7. Лазарева М. В. Управленческая команда современной образовательной организации: новые роли и характеристики / М. В. Лазарева, Е. В. Губанова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2018. – № 4 (64). – С. 10-16.

8. Медведева Т. А. Актуальные вопросы управления денежными потоками предприятия / Т. А. Медведева, А. А. Семенов // Аграрная экономика регионов : наука и практика : материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Чебоксары, 14-15 октября 2022 года. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2022. – С. 361-366.

9. Медведева Т. А. Современные системы и технологии управления / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Чебоксары, 17 октября 2023 года. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 416-420.

10. Павлова М. А., Медведева Т.А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Чебоксары, 18 марта 2024 года. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

11. Салюкова Н. А. Поддержка принятия кадровых решений / Н. А. Салюкова, Л. Ю. Александрова, О. С. Александрова // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества : Материалы XXII межрегиональной научной конференции по общегуманитарным, правовым и экономическим вопросам : Сборник научных работ, Чебоксары, 18 октября 2023 года. – Чебоксары, 2023. – С. 123-130.

12. Семенов А. А. Эффективное управление финансовыми ресурсами организации : вопросы выбора оптимальных аналитического инструментария / А. А. Семенов, Н. В. Алексеева // Научно-образовательная среда как основа развития интеллектуального потенциала сельского хозяйства регионов России : материалы IV Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 06 сентября 2024 года. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 480-483.

13. Солонуха Е. С. Развитие франчайзинговой деятельности в экономике России / Е. С. Солонуха, Л. Ю. Александрова // Повышение экономической эффективности современного агропромышленного комплекса : теория, методология и практика : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным

участием, посвященной 90-летию со дня рождения профессора, д.э.н. Малютин Станислава Романовича, заслуженного деятеля науки РФ, заслуженного работника высшей школы Чувашской АССР, Чебоксары, 28-29 октября 2019 года. – Чебоксары: Чувашская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 102-105.

14. Управленческая команда: Мода? Мечта? Инструмент бизнеса? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/6327/> (дата обращения: 22.10.2024).

15. Чанько А. Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. – 408 с.

16. Эффективный Черчилль [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ur-consul.ru/Bibli/Effektivnyyi-Churchilljj.73.html> (дата обращения: 25.10.2024).

17. Ярдякова И.В., Есилов А.Б., Эскиев М.А. Резервы повышения эффективности командной работы в управлении персоналом компании//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №2. - С.172-177

Сведения об авторах

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) ОНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Александрова Ольга Сергеевна, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

Information about the authors

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Alexandrova Olga Sergeevna, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.