

**Роль командообразования в процессе развития
человеческого потенциала организации.
The role of team building in the process of development
of human potential of the organization.**

Банникова Мария Сергеевна, канд.экон.наук. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Тамбовский филиал).

Bannikova M.S. Candidate.Econom.Sciences. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Tambov branch).

E-mail: ms-bannikova@ro.ru

Шубина Наталья Владимировна. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Тамбовский филиал).

Shubina, N.V. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Tambov branch)

E-mail: nv-shubina@mail.ru

УДК 334

Аннотация: В статье изучены процессы раскрытия имеющегося человеческого потенциала сотрудников организации при совместной групповой (командной) работе. Представлены различия между группами и командами. Рассмотрена одна из методик (Мередита Белбина) с выделением вариантов «штатного расписания ролей». В процессе формирования команда проходит эволюцию от так называемой «рабочей группы» (workinggroup) до «команды высшего качества» (highperformanceteam). Суть каждой из ступеней описана на основе простых математических операций, предложенных Фолсом. Рассмотрены основные типы команд.

Abstract: this article studies the processes of disclosure of the available human potential employees of the organization in a collaborative group (team) work. The differences between groups and teams. Considered one of the methods (Meredith Belbin) with selection options "staffing roles". In the process of forming the team is through the evolution from the so-called "working group" (workinggroup) to "team of the highest quality" (highperformanceteam). The essence of each of the steps described on the basis of simple mathematical operations, the proposed Folsom. The basic types of teams.

Ключевые слова: человеческий потенциал, группа, команда, командообразование, командные роли, лидерство

Keywords: human potential, group, team, teambuilding, team roles, leadership

Развитие бизнеса обусловлено наличием у предприятия соответствующего потенциала. Предприятие обладает производственным, имущественным, научным, техническим, трудовым, финансовым и другими видами потенциала. Исходя из наличия всех его видов, осуществляется планирование развития бизнеса, которое заключается в разработке мероприятий по использованию имеющегося потенциала.

Центральное место среди потенциалов (ресурсов) компании занимает человеческий потенциал. Развитие человеческого потенциала в настоящее время является важнейшим фактором экономического и социального развития. Современная концепция человеческого потенциала не ограничивается анализом знаний, воплощенных в человеке и способствующих созидательному труду. Она демонстрирует более широкий подход, рассматривая как потенциал не только индивидуальные знания, воплощенные в человеке, но и накопленные социальные (коллективные) знания, объективированные в новых технологиях, методиках производства, базах данных, программном обеспечении, а также в отношениях с коллегами и другими экономическими субъектами (потребителями, конкурентами и т.д.).

Недостаточно просто принять квалифицированного специалиста или обучить работников и соединить их вместе в рамках организации. Необходимо так же создать соответствующие базы данных, административные и информационные системы, оснастить организацию техническими средствами, наладить эффективный обмен информацией, предпринять шаги по налаживанию широких внешних связей. Только в этом случае можно говорить о высоком человеческом потенциале в организации. В

противном случае высокая квалификаций сотрудников не будет использована эффективно [4, с.262].

Более широко раскрыть имеющийся человеческий потенциал сотрудников организации позволяет совместная групповая (командная) работа.

Среди причин роста популярности к процессам командообразования можно назвать: формирование корпоративного духа, создание условий для управленческого персонала мыслить стратегически, повышение гибкости, преимущества разнообразной рабочей силы, повышение производительности труда. В результате исследований, проведенных в таких разных организациях, как Burlington Northern, Knight-Ridder, Hewlett-Packard и GirlScouts, было обнаружено, что именно благодаря командам им удается избегать значительных потерь, сокращать расходы на содержание бюрократического аппарата, стимулировать генерирование принципиально новых идей и рационализаторских предложений и увеличивать выпуск продукции на единицу времени. Эти исследования подтвердили огромное преимущество использования команд в сравнении с применением традиционных принципов организационной структуры, ориентированной на отдельных членов организации.

Командой называют группу людей, объединенных общей целью, работающих над единой задачей. Хотя в обыденном понимании команда – это чаще всего просто группа дружно работающих сотрудников. Существует анекдот командной работы «Чебурашка говорит: «Гена, давай я понесу вещи, а ты понесешь меня!».

Различия между группами и командами представлено в таблице - Различия между группами и командами [3, с.46]

Группа	Команда
Имеет изначально сильного лидера.	Роль лидера переходит от одного человека к другому.
Индивидуальная подчиненность.	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому).
Цель – та же, что и у организации.	Специфическое видение или цель.
На выходе – продукт индивидуального труда.	На выходе – продукт коллективного труда.
Встречи «необходимы и достаточны».	На встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы.
Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (на финансовые показатели, например).	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы.
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания.	Совместное общение, принятие решений и рабочие задания.

На практике команда представляется как открытая социально – экономическая система, способная к самостоятельной хозяйственной деятельности. Как правило, это группа из 5-7 человек, реже до 15-20, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеющих взаимодополняющие навыки; принимающих на себя ответственность за конечные результаты; способных изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые

роли); взаимопределяющих принадлежность свою и партнеров к данной общности, способствующие созданию атмосферы бодрости.

Современный руководитель в организации при принятии управленческого решения делает ставку не на определенного человека, а на работу команды на всех уровнях. Для эффективной деятельности организации руководитель при создании своей команды должен учитывать заинтересованность каждого, кто намерен в ней работать. Ведь он создает не «кружок по интересам», а самостоятельную, конкурентоспособную организацию.

При создании своей команды, после определения общих целей, которые будут решать ее участники, руководителю предстоит рассмотреть участников по некоторым критериям. Обычно это стаж, квалификация, возраст. Но формируя настоящую команду, следует учитывать профессиональные качества, целевое назначение работников, а также, возможности человека и умение поддерживать взаимоотношения с другими участниками коллектива. В этом случае человек становится «субъектом общественных отношений». Нужно четко понимать, зачем человек пришел в команду. Какова его конечная цель и что он может сделать для команды, взаимодействуя с другими участниками.

Существуют определенные методики, использование которых может помочь руководителям сориентироваться в качествах человека, и исходя из них грамотно организовать построение команды. Одно из самых известных исследований в данной области было проведено под руководством Мередита Белбина, в ходе которого ученый и его коллеги пришли к выводу, что поведение каждого члена команды соответствует одной из девяти идентифицированных и исследованных ролей, баланс которых во многом предопределяет степень эффективности группы [1, с.73].

Варианты «штатного расписания ролей», выделенных М. Белбиным, представлены в таблице - Варианты «штатного расписания ролей»:

Роль	Типичная характеристика
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях.
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия.
Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности, ненавидит проигрыш.
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением – человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы.
Искатель	Эксперт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по своей природе – сетевой работник
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор.
Командный «игрок»	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям.
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений.
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний.

Имеются и другие классификации, которые отдают предпочтение той или иной стороне человеческой природы. Существуют некоторые особенности при формировании управленческих команд с точки зрения реализации ими задач управления организацией. При использовании принципа формирования управленческих команд на основе ролевого подхода направляет руководителя действовать в двух ипостасях. Во-первых, как персонально исполняющего свою «функциональную роль», свои функциональные обязанности. Во-вторых, как выполнение «командной роли», обеспечивающей продуктивное взаимодействие всех участников команды в процессе совместной деятельности.

Р. Беблин, в своих исследованиях отмечал, что необходимо соблюдать принцип «оптимального баланса в исполнении функциональных и командных ролей всеми членами команды» [1, с.232]. Эффективность работы команды зависит от того как распределены функциональные «роли», равновесие «сильных» и «слабых» сторон. Р. Беблин приходит к заключению о решающем значении наличия в команде хотя бы одного члена, обладающего аналитическими способностями. Команды, перенасыщенные интеллектуалами или аналитиками, не гарантируют хорошей работы. Ученый называет это «синдромом Аполлона», когда одаренные люди, образуя команду, превращают ее в трудноуправляемую, не способную принимать решения» [1, с.19].

При этом, по мнению автора, сами по себе роли, не обеспечивают непосредственного механизма взаимодействия участников команд. В команде роли должны быть взаимодополнены. Важны процессы взаимодействия между участниками, дополнение работы друг друга.

Понимание этих особенностей помогает сформировать наиболее сильные команды и привести к синергетическому эффекту, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Наличие таких команд позволяет упростить иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

Ни одна группа людей не становится командой единомышленников сразу. Любая команда проходит в своем развитии определенные стадии формирования.

В процессе формирования команда проходит эволюцию от так называемой «рабочей группы» (workinggroup) до «команды высшего качества» (highperformanceteam). Суть каждой из ступеней можно объяснить на основе простых математических операций, предложенных Фолсомом.

Рабочая группа $1+1=2$. Достигается результат, равный сумме стараний каждого из участников. Члены команды используют общую информацию, обмениваются идеями и опытом, но каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы.

Потенциальная команда $1+1=2$. Это как бы первая ступень в преобразовании рабочей группы в команду. Основными условиями будут выступать: количество участников (6-12), наличие ясной цели и задач, совместный подход к их достижению.

Реальная команда $1+1=3$. Члены команды становятся решительными, открытыми, преобладает взаимопомощь и поддержка друг друга, и растет эффективность деятельности. Положительным эффектом также может быть влияние их примера взаимодействия в группе на другие группы и организацию в целом.

Команда высшего качества $1+1=9$. Такие команды превосходят все ожидания и обладают высоким уровнем влияния на окружение. Они характеризуются высоким уровнем энергетичности и заинтересованностью в личностном росте и успехе друг

друга. Движение от фазы к фазе непосредственно связано с повышением эффективности работы команды.

Становление команды – процесс длительный и кропотливый. Для достижения большей согласованности членов команды вырабатываются определённые нормы. Командные нормы – это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки в рамках этой команды. Как правило, нормы являются неформальными и нигде не регистрируются. Ценность их в том, что они определяют рамки дозволенного, т.е. границы допустимого поведения. Нормы также определяют ключевые ценности, показывают, чего следует ожидать от определённой роли, способствуют выживанию команды. Каждую команду определяют свойственные только ей нормы, и они отличают её от других. Развитие норм начинается с первых минут общения между участниками команды, и постепенно в их среде появляются правила повседневного поведения и труда. Таким образом, нормы заранее устанавливают приемлемость определённых действий, тем самым, направляя членов команды на достижение желаемых результатов.

Существуют два основных типа команд, в процессе формирования которых есть определённые отличия:

1. Проектные группы, созданные для выполнения какой-то конкретной задачи и существующие достаточно короткое время. В проектных группах роли чаще всего уже распределены, хотя и могут меняться в процессе работы. В своем развитии проектные команды проходят следующие стадии:

- Узнавание и привыкание друг к другу, выработка норм и правил поведения внутри команды. На этой стадии возможно возникновение конфликтов.
- Дальнейшая «притирка» и перераспределение ролей, отработка схем взаимодействия между членами команды для решения каких-либо рабочих и личных вопросов. На этой стадии возникновение конфликтов, весьма вероятно.
- Интеграция и успешная работа команды по выполнению поставленных перед ней задач.
- Команда «охладевает» к работе. Между участниками вновь возможны конфликты, так как члены коллектива начинают задумываться, что им делать дальше. Важно уметь организовывать выход коллектива из проекта, работа над которым успешно завершена.

2. Постоянно существующие группы, отделы, службы, которые работают длительное время. Постоянно существующие группы проходят следующие стадии формирования команды:

- Стадия узнавания друг друга, «притирки», выработки групповых норм и правил поведения. В это время состав группы может быть нестабилен — люди могут уходить из группы или приходить в нее.
- Стадия распределения и закрепления групповых ролей, принятия групповых норм членами команды.
- Стадия выработки, закрепления и оптимизации схем взаимодействия между членами команды.
- Стадия интеграции и успешной работы, сформированной команды, коллектива.

Чаще всего команду образуют менеджер и его подчинённые. Однако бывают случаи, когда специальные команды формируются поверх функциональных и иерархических границ ради решения определённых задач. В этом случае в команду могут попасть люди совершенно не знакомые друг с другом. Мало того, различия в функциональных направлениях, и тем более иерархических ступенях между участниками, создают множество проблем в процессе работы. Даже в том случае, когда команда формируется из менеджера и его подчиненных, если коллектив состоит из новых сотрудников, возможны противостояния между участниками. Для выявления сплоченности и

проявления лидерских качеств в коллективе используются мероприятия в игровой форме.

В Тамбовском филиале РАНХиГС было проведено исследование среди студентов очной формы обучения, направленное на исследование способности студентов к командной работе в своих группах. Все работники организаций это бывшие студенты ВУЗов, академий, техникумов и т.д. Поэтому навыки работы в группе должны прививаться еще в студенческие годы. Так же, зная свои сильные стороны в командной работе, человек сможет наиболее быстро входить в уже существующий коллектив и брать на себя те роли, к которым имеется склонность.

В процессе исследования оценивались 9 студенческих (19 подгрупп суммарно) групп. За основу было взято активное задание по командообразованию «Вавилонская башня».

Задание: Построить самую высокую башню из листов А4, при этом затратив меньше всего ресурсов (бумаги, скрепок, времени).

Необходимые материалы: листы бумаги А4, скрепки.

Цель задания: Навыки коммуникаций, умение планировать, проработка детального плана, навыки проектной работы и оценки проекта.

В процессе исследования использовалось 2 технологии проведения игры:

1. Группа разбивается на 2-3 команды. 15 минут отводится на обсуждение проекта в командах (план, как будут строить башню). В результате должен получиться четкий план строительства башни, со сметой, чертежом и оценкой временного фактора (за сколько минут, какой высоты, сколько будет расходовано ресурсов, технология строения). Затем проводится презентация проектов (по 5 мин на команду). Далее команды должны обменяться своими проектами. Следующий этап - строительство башни по чужому проекту. Команды, получив все необходимые ресурсы приступают к строительству. Основная цель – выполнить проект с отведенными ресурсами. Побеждает команда уложившаяся в проект.

2. Группа разбивается на 2-3 команды. 15 минут отводится на обсуждение проекта в командах (как будут строить башню). Затем каждая команда приступает к строительству башни по своему проекту, получив все необходимые ресурсы. При данной технологии не создается проект башен и не представляется другой команде. Окончательный проект строительства башни формируется и дорабатывается в процессе ее строительства. Основная цель – построить самую высокую башню. Расход материальных ресурсов (бумага и скрепки) при такой постановке задания существенно повышается.

В процессе проведения исследования было произведено изучение особенностей работы членов команды и распределения командных ролей между ними по следующим направлениям:

1. Принцип разбиения на подгруппы. Как правило, разделение студентов на подгруппы происходит по двум принципам: по сильным лидерским позициям или на основе установившихся в студенческой группе межличностных отношений.

2. Особенности проявления лидеров. Выделение лидера на основе установившихся в студенческой группе межличностных отношений происходит, как правило, вследствие длительной и кропотливой работы, завоевания уважения и симпатии со стороны остальных членов студенческой группы естественным путем, не прикладывая для этого никаких специальных усилий. Такое лидерство можно назвать естественным. Основной причиной выделения лидера на основе сильных лидерских позиций является наличие амбиций и потребности принимать на себя роль лидера некоторыми членами студенческой группы. Такие лидеры, как правило, предпринимают достаточно много усилий, направленных на привлечение внимания к себе. Условно такое лидерство можно назвать «искусственным». Количество «естественных» и «искусственных» лидеров в группах может быть различным. В ряде случаев сразу несколько членов группы

конкурируют между собой стремясь занять место лидера в группе. «Естественный» лидер, как правило, быстро формирует свою подгруппу, а точнее сказать фиксирует ее состав, так как имеет уже сформировавшуюся команду, представляющую собой сформировавшийся коллектив с уже распределенными в нем ролями. Взаимодействие членов в такой команде происходит на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена будет услышано и учтено. И в условиях формирования команды на основе сильных лидерских позиций и на основе межличностных отношений в ряде случаев возникает неприятие лидера.

3. Наличие конфликта в группе. В условиях, когда в студенческой группе наблюдается конфликтная ситуация (как правило, вызванная амбициями занимать лидерские позиции у достаточно большого числа членов группы), некоторые наиболее «слабые члены группы» (слабые, неуспевающие студенты) становятся «изгоями». Не одна из сформировавшихся подгрупп не желает их принимать. В группах, где конфликт отсутствует «слабые члены группы» автоматически включаются в одну из подгрупп, однако чаще всего активного участия в работе они не предпринимают, наблюдают со стороны, самоустраиваются от выполнения работы.

4. Распределение ролей (по Белбину)

5. Достижение результатов.

По 1 технологии исследовалось 5 студенческих групп (11 подгрупп).

В группе А (студенты направления подготовки ГМУ) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) А1 и А2.

Формирование подгруппы А1 происходило на основе межличностных отношений. В подгруппе уже присутствовал «естественный» лидер, который быстро сформировал вокруг себя команду, состоящую из сокурсников, поддерживающих достаточно тесный контакт в рамках неформального общения.

Формирование подгруппы А2 происходило на основе сильных лидерских позиций. Роль лидера приняла на себя девушка. Основными мотивами принятия на себя роли лидера были амбиции и желание привлечь к себе внимание. Формирование подгруппы заняло больше времени чем в подгруппе А1.

В процессе формирования подгрупп было выявлено, что часть студентов в разделении коллектива на подгруппы участия не принимала. То есть выделилась так называемая «подгруппа изгоев», в которую входили студенты не преуспевающие в учебе, как правило, выполняющие задания преподавателей с явной неохотой и только в ситуациях, когда их выполнения избежать невозможно. Члены подгрупп А1 и А2 достаточно долго отказывались принимать «изгоев» в свой состав. В конечном счете «подгруппа изгоев» присоединилась к подгруппе А1.

Подгруппа А1 состояла из двух частей: команда, изначально сформировавшаяся вокруг лидера и «подгруппа изгоев».

Команда, на начальном этапе объединившаяся вокруг «естественного» лидера представляла собой сформировавшийся коллектив с уже распределенными в нем ролями. Взаимодействие членов в команде осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено.

«Подгруппа изгоев» активного участия в работе команды не принимала, добровольно отстранившись от выполнения задания, и наблюдала за работой членов подгруппы со стороны.

Члены подгруппы А2 не представляли собой сформировавшегося слаженного коллектива. В процессе работы в подгруппе нередко возникали споры, предпринимались неоднократные попытки со стороны участников подгруппы принять на себя роль лидера, однако смены лидера не произошло.

Опишем процесс выделения идентифицированных ролей поведения каждого члена команды в соответствии с теорией Белбина в подгруппах А1 и А2.

В подгруппе А1 роль лидера совпала с ролью координатора в группе. Так же в данной подгруппе были представлены исполнители, генераторы, искатели и командные «игроки», финишеры.

В подгруппе А2 лидер одновременно являлся организатором. В данной подгруппе было представлено меньше ролей чем в подгруппе А1, только генераторы и командные «игроки».

Конечный результат выполнения задания у двух подгрупп был примерно одинаковым (высота башни была равной). Обе подгруппы достаточно ответственно отнеслись к заданию эффективно использовать ресурсы (прежде всего речь идет о материальных ресурсах) и при составлении проектов башен творчески подошли к выполнению задания. Особой эстетичности в процессе выполнения задания ни у одной из подгрупп выявлено не было.

В группе Б (студенты направления подготовки ГМУ) было выделено три подгруппы (условие задано модератором) Б1, Б2 и Б3.

Формирование всех подгрупп происходило на основе межличностных отношений в группе. В процессе разбиения группы студентов на подгруппы было учтено их расположение в аудитории во время проведения занятия (выбор студентов). Однако следует отметить, что процесс межличностного взаимодействия студентов в группе, уже был отражен в том, как студенты располагались в учебной аудитории во время занятий.

В целом разделение студентов на подгруппы было формальным. В какой подгруппе окажется каждый из студентов принципиального значения не имело.

В подгруппе Б1 никто из членов подгруппы не стремился принять на себя роль лидера. Явных лидеров в данной подгруппе выделить так и не удалось.

Члены подгруппы Б2 объединились вокруг двух «естественных» лидеров, заработавших свой авторитет вследствие длительной и кропотливой работы, завоевания уважения и симпатии со стороны остальных членов студенческой группы естественным путем, не прикладывая для этого никаких специальных усилий. Значительная часть членов подгруппы самоустранилась от выполнения задания. Отчасти это произошло и потому, что группа оказалась наиболее многочисленной из трех, хотя данный факт решающего значения не имел.

Подгруппа Б3 состояла в основном из слабых членов группы, которые в условиях конфликта группы, вероятнее всего представляли бы собой «группу изгоев». Однако в данном случае члены подгруппы оказались в ситуации, когда задание выполнять необходимо вне зависимости от того имеют они желание делать это или нет. Члены данной подгруппы попытались самоустраниться от выполнения задания, однако такой возможности им предоставлено не было. Явного лидера в данной подгруппе также выделено не было.

Процесс выделения идентифицированных ролей поведения членов команды в соответствии с теорией Белбина в подгруппах Б1, Б2 и Б3 выглядел следующим образом:

в подгруппе Б1 основную массу составляли генераторы и финишеры, а так же присутствовали исполнители и командные «игроки».

в подгруппе Б2 один из лидеров являлся координатором, другой – математиком, остальные члены подгруппы - исполнители и командные «игроки».

в подгруппе Б3 присутствовали исключительно исполнители. Вероятнее всего при наличии лидера основная масса членов подгруппы приняла бы на себя роль командных «игроков».

Конечный результат выполнения задания у подгрупп Б1 и Б2 примерно одинаков, то есть высота башни была примерно равной, обе подгруппы достаточно ответственно

отнесли к заданию, эффективно использовали материальные ресурсы и при составлении проектов башен творчески подошли к выполнению задания. В подгруппе В3 конечный результат достигнут не был: башня рассыпалась практически сразу после ее постройки.

Следует отметить, что один из членов подгруппы В2 - представитель «группы изгоев» - предпринял попытку оказать помощь своим конкурентам членам подгруппы В3. Однако, исправить результата ему не удалось. Причиной такого поведения было желание проявить свои лидерские качества в более слабой подгруппе, вызванное пониманием того что в своей подгруппе студент неконкурентоспособен.

Так же как и в предыдущей группе (группе А) особой эстетичности в процессе выполнения задания ни у одной из подгрупп выявлено не было.

В группе В (студенты направления подготовки Менеджмент) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) В1 и В2.

В процессе деления группы на подгруппы студентами не сразу было принято решение о принципах разбиения по подгруппам. Была предпринята попытка не делиться на подгруппы, однако такая попытка была пресечена. В результате студенты разделились на две подгруппы по гендерному признаку: подгруппа В1 – юноши, подгруппа В2 – девушки.

Формирование обеих подгрупп происходило на основе межличностных отношений.

В подгруппе В1 лидер определился на основе более сильных лидерских позиций (более сильный характер, больше уверенности в себе). Предпринималась попытка принятия на себя роль лидера другим членом подгруппы. Однако подгруппа данную попытку проигнорировала.

Впоследствии, вышеуказанный член подгруппы предпринял попытку построить башню самостоятельно. В целом ему это удалось, но результат был хуже, чем у подгруппы.

В подгруппе В2 процесс выделения лидера был аналогичным с подгруппой В1. Лидер, так же как и в предыдущей подгруппе, определился на основе сильных лидерских позиций. Роль лидера заняла девушка, обладающая более сильным характером.

В обеих подгруппах были самоустранившиеся от выполнения задания. В группе В1 самоустранившихся было больше.

В целом среди выполнявших задание членов подгрупп взаимодействие осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено.

В соответствии с выделением идентифицированных ролей поведения каждого члена команды по теории Белбина в подгруппе В1 лидер совмещал роль генератора. Кроме того в данной подгруппе присутствовали исполнители, искатели и командные «игроки».

В подгруппе В2 лидер одновременно являлся координатором. В данной подгруппе было представлено больше ролей чем в подгруппе В1: организаторы, генераторы, исполнители и командные «игроки».

Конечный результат выполнения задания у подгруппы В2 оказался лучше чем у подгруппы В1. Причиной этого стал менее удачный с технической точки зрения проект, составленный группой В2 и реализуемый в последствие группой В1.

Группа В1 не достигла существенных результатов, так как доставшийся им в результате обмена проект был низкого качества.

Подход к эффективному использованию ресурсов у обеих подгрупп оказался схожим. Члены обеих подгрупп стремились экономно расходовать только один из ресурсов – скрепки, другой ресурс – бумагу – расходовался крайне не экономно. Члены подгруппы В1, составившие проект по которому была построена наиболее высокая башня, практически не заботились об экономии данного ресурса (бумаги).

Особой эстетичности в процессе выполнения задания ни у одной из подгрупп выявлено не было.

В группе Г (студенты направления подготовки Менеджмент) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) Г1 и Г2.

Формирование обеих подгрупп происходило на основе межличностных отношений. Группа Г относится к числу малочисленных по количеству студентов, поэтому процесс разделения на подгруппы происходил без энтузиазма, однако не был проблематичным. Нежелание студентов данной группы разделяться на подгруппы можно так же объяснить наличием комфортного социально-психологического климата в коллективе.

В обеих подгруппах лидер определился на основе межличностных отношений в группе.

Ни в одной из подгрупп не было самоустранившихся от выполнения задания.

В процессе выполнения задания членами каждой подгруппы взаимодействие внутри подгрупп осуществлялось на основе принципов взаимного уважения и учета мнения всех присутствующих.

Конкуренция между подгруппами Г1 и Г2 не наблюдалась. Более того члены двух разных подгрупп на всех этапах строительства башни оказывали другу взаимопомощь, но градус напряженности и конфликтности постепенно нарастал в процессе строительства башен.

По мнению участников группы Г поставленное перед ними задание не способствовало формированию командного духа в группе в целом, а скорее наоборот способствовало созданию напряженной атмосферы. Тем не менее по нашему мнению, возникшие разногласия в данной группе не могли бы привести к реальной конфликтной ситуации.

В соответствии с теорией Белбина в подгруппе Г1 лидер совмещал роль финишера. Можно выделить следующие идентифицированные роли поведения членов команды: генераторы, искатели и математики.

В подгруппе Г2 в соответствии с теорией Белбина были выделены такие идентифицированные роли поведения членов команды как генераторы, искатели, математики и командные «игроки». Лидер, так же как и в подгруппе Г1, совмещал роль финишера.

Конечный результат выполнения задания у обеих подгрупп был примерно одинаковым.

Подход к эффективному использованию ресурсов у обеих подгрупп оказался схожим. Члены обеих подгрупп стремились экономно расходовать все материальные ресурсы.

Особой эстетичности в процессе выполнения задания ни у одной из подгрупп выявлено не было.

В группе Д (студенты направления подготовки Менеджмент) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) Д1 и Д2.

Формирование обеих подгрупп происходило на основе расположения посадочных мест студентов в процессе занятий. Однако проявлялись и другие особенности: группа Д1 формировалась вокруг сильного лидера, группа Д2 формировалась на основе межличностных отношений.

В подгруппе Д1 лидер определился на основе более сильных лидерских позиций (более сильный характер, больше уверенности в себе). Лидер оказывал сильное давление на членов группы, в результате чего наблюдались конфликтные ситуации в процессе выполнения задания. Выделялись более агрессивные члены группы не принимающие лидера (проявилось в процессе выполнения задания).

В подгруппе Д2 лидер выделился на основе межличностных отношений, однако в процессе выполнения задания наблюдалась естественная смена лидера (каждый из них

брал на себя лидерские позиции в выполнении определенных процессов). Взаимодействие осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено. В группе были самоустранившиеся от выполнения задания.

В соответствии с выделением идентифицированных ролей поведения каждого члена команды по теории Белбина в подгруппе Д1 лидер совмещал роль организатора. Кроме того в данной подгруппе присутствовали исполнители, генераторы, математики, командные «игроки», финишеры и специалисты.

В подгруппе Д2 оба лидера являлись координаторами. В данной подгруппе были представлены также исполнители, генераторы, исполнители, командные «игроки» и финишеры.

Конечный результат выполнения задания у обеих подгрупп был примерно одинаков по высоте, однако у группы Д1 он был более устойчивым, а у группы Д2 – более эстетичным.

Обе подгруппы экономично расходовали ресурсы и старались создать запас (не использованные, но запланированные ресурсы).

По 2 технологии исследовалось 4 студенческих группы (8 подгрупп).

В группе Е (студенты направления подготовки Менеджмент) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) Е1 и Е2.

В процессе деления группы на подгруппы студенты разделились на подгруппы по месту расположения студентов группы во время занятий. Противоречий в процессе деления группы на подгруппы не наблюдалось.

В подгруппе Е1 лидер определился на основе сильных лидерских позиций (более сильный характер, больше уверенности в себе). Так же как и в подгруппе А1 роль лидера приняла на себя девушка. Лидерские позиции никем оспорены не были. Обязанности по выполнению задания четко распределились. Однако в процессе выполнения задания роль лидера временно передавалась другому участнику команды. Взаимодействие членов в команде осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено. В процессе работы в подгруппе не возникало конфликтов.

Подгруппа Е2 состояла в основном из слабых членов группы. Изначально проявлялась аморфность участников и отсутствие интереса к заданию. Однако в данном случае члены подгруппы оказались в ситуации, когда задание выполнять необходимо вне зависимости от того имеют они желание делать это или нет. Члены данной подгруппы попытались самоустраниваться от выполнения задания, однако такой возможности им предоставлено не было. Лидерские позиции вынужденно принял на себя более активный участник группы. Выделение лидера произошло на основе личностных характеристик. В процессе выполнения задания было выявлено появление азарта, глядя на конкурентов, и постепенная активизация и включение в процесс постройки башни остальными участниками команды. Отсутствовало четкое распределение обязанностей, «все делали всё». В подгруппе выделился «самоустранившийся», не желающий участвовать в деятельности группы и добровольно отстранившийся от выполнения задания наблюдающий за работой членов подгруппы со стороны. Однако на пике конкурентной борьбы и глядя на другую подгруппу и он включился в выполнение задания. В подгруппе Е2 процесс генерирования идей подавлялся лидером. При строительстве башни члены подгруппы пытались «скопировать» наиболее удачные идеи, реализуемые членами группы Е1, однако их приходилось адаптировать под свою башню и многие из них использованы так и не были.

Опишем процесс выделения идентифицированных ролей поведения каждого члена команды в соответствии с теорией Белбина в подгруппах E1 и E2.

В подгруппе E1 роль лидера совпадала с ролью координатора в группе. В процессе работы лидерские позиции передавались генератору. Так же в данной подгруппе были представлены исполнители, генераторы, командные «игроки» и финишеры.

В подгруппе E2 лидер одновременно являлся организатором. В данной подгруппе было представлено меньше ролей чем в подгруппе E1, только генераторы, математики и специалисты.

Конечный результат выполнения задания у двух подгрупп был примерно одинаковым (высота башни была равной). В группе E1 были попытки поиска дополнительных ресурсов в личных вещах. Участники творчески подошли к выполнению задания, построенная башня была более эстетичной. Башня построенная членами подгруппы E2 была менее эстетичной, чем у конкурентов. Однако обе башни не были прочными, а башня подгруппы E2 еще и не была устойчивой.

В группе Ж (студенты направления подготовки Экономика) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) Ж1 и Ж2.

В процессе деления группы на подгруппы студенты разделились на подгруппы по месту расположения студентов группы во время занятий. Противоречий в процессе деления группы на подгруппы не наблюдалось.

В подгруппе Ж1 лидер определился на основе сильных лидерских позиций (более сильный характер, больше уверенности в себе). Так же как и в подгруппах A1 и E1 роль лидера приняла на себя девушка. Основными мотивами принятия на себя роли лидера были амбиции и желание привлечь к себе внимание. Лидерские позиции никем оспорены не были.

В подгруппе Ж2 лидер определился на основе межличностных отношений, однако его лидерские позиции не проявлялись ярко.

Самоустранившихся ни в одной из подгрупп не было. В целом среди выполнявших задание членов подгрупп взаимодействие осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена было услышано и учтено. Задание в каждой подгруппе выполнялось с большим энтузиазмом. Широко применялся творческий подход.

В соответствии с выделением идентифицированных ролей поведения каждого члена команды по теории Белбина в подгруппе Ж1 лидер совмещал роль организатора. Кроме того в данной подгруппе присутствовали исполнители и координаторы. Потенциальные генераторы не имели возможности выступать в данных ролях, так как подавлялись лидером.

В подгруппе Ж2 лидер одновременно являлся координатором. В данной подгруппе было представлено больше ролей чем в подгруппе Ж1: генераторы, математики командные «игроки» и финишеры. Отсутствие сильного лидера в группе не позволило некоторым членам подгруппы идентифицировать себя как исполнителей.

В процессе строительства башни членами подгруппы Ж2 было предложено существенно больше проектных предложений. Качество данных предложений было значительно выше, чем у конкурентов.

В подгруппе Ж1 процесс генерирования идей подавлялся лидером. Однако при строительстве башни члены подгруппы Ж1 позаимствовали (переняли) наиболее удачные идеи, предложенные членами группы Ж2.

Башня построенная членами подгруппы Ж2 была намного эстетичнее, чем у конкурентов, но более низкой. Башня построенная членами подгруппы Ж1 была существенно выше чем у конкурентов, но гораздо менее эстетичной.

На примере данной группы четко прослеживается ситуация, когда в отсутствии сильных лидерских позиций, процесс генерирования идей протекает более активно, является более качественным, а взаимодействие членов группы является более эффективным. Однако группа, не имеющая сильного лидера, не достигает максимального результата.

Задача минимизации использования ресурсов перед членами данной группы не ставилась.

В группе З (студенты направления подготовки Экономика) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) З1 и З2.

В процессе деления группы на подгруппы так же как и в группе Е и Ж студенты разделились на подгруппы по месту расположения студентов группы во время занятий. Противоречий в процессе деления группы на подгруппы замечено не было.

В данной группе были использованы те же условия выполнения задания, что и в группе Е и Ж. То есть студенты не создавали проект башен и не презентовали его. Проект строительства башни формировался в процессе ее строительства.

В обеих подгруппах лидер выявлялись на основе межличностных отношений, и в процессе выполнения задания не проявляли явных лидерских качеств.

Самоустранившихся ни в одной из подгрупп не было. В целом среди выполнявших задание членов подгрупп взаимодействие осуществлялось на основе принципов взаимного уважения, мнение каждого члена учитывалось.

Сложившиеся команды в каждой из подгрупп оказались очень похожими друг на друга по составу идентифицированных ролей поведения каждого члена команды по теории Белбина. В обеих подгруппах лидеры совмещали роли координаторов. Кроме лидеров в данных подгруппах присутствовали исполнители, генераторы, искатели, математики, командные «игроки», финишеры. В подгруппе З2 были представлены так же специалисты, хотя и незначительным числом. Членов подгруппы с идентифицированной ролью поведения организатор не было представлено не в одной из подгрупп.

Членами обеих подгрупп были достигнуты одинаково высокие результаты. Башня построенная подгруппой З1 (в которой отсутствовали члены идентифицированные ролей поведения которых соответствовали бы роли специалиста) была более прочной и эстетичной.

Задача минимизации использования ресурсов, так же как и в предыдущем случае (группы Е и Ж), перед членами данной группы не ставилась.

Группа И оказалось самой малочисленной из всех (4 человека), поэтому результаты наблюдения за данной группой в полной мере учитываться не могут. В группе И (студенты направления подготовки Экономика) было выделено две подгруппы (условие задано модератором) И1 и И2.

Процесс деления группы на подгруппы, выявление лидеров и выделение идентифицированных ролей поведения каждого члена команды по теории Белбина в данной группе интереса не представляют.

Интересным в исследовании данной группы является только вопросы восприятия ими информации о задании и подход к использованию ресурсов.

Не смотря на то, что задание о строительстве высокой башни с учетом экономного и эффективного использования ресурсов до студентов было доведено достаточно четко, попыток построить высокую башню ни одна из подгрупп не предприняла. Башни были построены с применением творческого подхода – самые изящные и эстетичные из всех исследованных, одновременно они были самыми низкими из всех.

Что касается использования ресурсов, то студентами совсем не использовались скрепки, а листы бумаги были использованы не экономно.

Сравнительная характеристика подгрупп

Критерии	Группа А, подгруппы:		Группа Б подгруппы:			Группа В, подгруппы:		Группа Г, подгруппы:		Группа Д, подгруппы:		Группа Е, подгруппы:		Группа Ж, подгруппы:		Группа З, подгруппы:	
	А1	А2	Б1	Б2	Б3	В1	В2	Г1	Г2	Д1	Д2	Е1	Е2	Ж1	Ж2	З1	З2
Принцип разделения на подгруппы																	
Сильные лидерские позиции		+								+		+		+			
Межличностные отношения	+		+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+
Особенности проявления лидеров (естественные/искусственные)																	
естественные	+		+	+				+	+	+	+	+			+	+	+
искусственные		+				+	+						+	+			
Количество лидеров																	
один	+	+	+		-	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+
несколько				+	-						+	+					
Восприятие лидера																	
принятие / непринятие лидера	+	+	+	+		+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Конфликтность группы																	
Наличие конфликта	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-
Проявление отстраненности (наличие изгоев)	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	--
Наличие самоустранившихся от выполнения задания	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-
Распределение ролей по Белбину																	
Исполнитель	+		+	+	+	+	+			+	+	+		+		+	+
Координатор	л			л			л				л	л		+	л	л	л
Организатор		л					+			л			л	л			
Генератор	+	+	+			л	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
Искатель	+					+		+	+		+					+	+

Математик				л		+		+	+	+			+		+	+	+
Командный «игрок»	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+			+	+	+
Финишер	+		+					л	л	+	+	+			+	+	+
Специалист										+			+				+
Конечный результат высоки	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-

Сравнение двух технологий, используемых при выполнении задания позволило сделать следующие выводы:

1. В ряде групп применение 1 технологии, по заявлениям участников, обмен проектами башен привел к образованию конфликтных ситуаций между подгруппами. Факт образования конфликтных ситуаций был выявлен только студенческими группами с хорошим психологическим климатом. Одновременно с этим, внутри подгрупп сплоченность коллектива увеличилась. По мнению модераторов, серьезных и критических конфликтных ситуаций в группах не возникало.

2. Применение 2 технологии, по мнению модераторов, позволяет уменьшить уровень конфликтности в студенческих группах и в большей степени способствует повышению сплоченности группы в целом.

Как показало исследование, в преобладающем большинстве подгрупп, разделение на подгруппы осуществлялось на основе межличностных отношений.

В основном, лидеры выделялись естественно на основе установившихся в студенческой группе межличностных отношений. Это происходит, как правило, вследствие длительной и кропотливой работы, завоевания уважения и симпатии со стороны остальных членов студенческой группы естественным путем, не прикладывая для этого никаких специальных усилий.

В 3 подгруппах было выявлено (18 %) несколько лидеров. В одной подгруппе не выявился ни один лидер. Данная группа не смогла справиться с заданием (башня так и не была построена)

Принятие лидера членами команды было выявлено во всех подгруппах кроме одной. В этой подгруппе лидер пытался подавить своим авторитетом (получен естественным путем в процессе активной и профессиональной деятельности в учебном процессе) всех остальных членов группы.

Анализ конфликтности в студенческих группах позволил определить, что только в 3 подгруппах было выявлено наличие существенных конфликтов.

В двух подгруппах (одна студенческая группа) проявили себя так называемые «изгои» (студенты, которых не желали принимать участники подгрупп). В этих подгруппах всегда наблюдаются хотя бы мелкие конфликтные ситуации. В двух студенческих группах не принятие изгоев в подгруппы вынудило их объединиться в самостоятельную подгруппу.

Практически в половине подгрупп было выявлено наличие самоустранившихся от выполнения задания (53 %). Самоустранившиеся это, как правило, студенты, не принимающие активного участия в активной жизнедеятельности группы. Наличие данных людей в подгруппе приводило к снижению эффективности выполнения задания ввиду не полного использования потенциала подгруппы.

В основном лидерские позиции принимали на себя координаторы (47 %) и организаторы (24 %). В группах, где лидерские позиции принял на себя координатор, практически всегда наблюдалось наличие конфликтной ситуации. В группах, где лидерские позиции брал на себя организатор, конфликты отсутствовали. В некоторых

случаях лидерские позиции принимали на себя математики (6%), генераторы (6%) и финишеры (12%).

Анализируя распределение командных ролей в подгруппах было выявлено:

- В 12 подгруппах были представлены исполнители (70% от общего количества групп).

- Координаторы представлены в 9 (53%) подгруппах, причем в 8 из них они занимали лидерские позиции.

- Организаторы проявили себя в 5 подгруппах (29%), только 1 не являлся лидером в своей подгруппе.

- Генераторы представлены в 14 подгруппах (82 %).

- Искатели были выявлены в 7 подгруппах (41 %).

- Математики проявили себя в 9 подгруппах (53%).

- Командные игроки были представлены в 13 подгруппах (76%).

- Финишеры выявлены в 10 подгруппах (59%).

- Специалисты присутствовали только в 3 подгруппах (18%).

Таким образом, при командной работе мы говорим уже не просто о человеческом потенциале, а о потенциале группы (организации), принимающем социальный характер. Социальный потенциал – это комплекс, удерживающий и позволяющий повысить значимость входящих в него различных частей человеческих потенциалов. Для обладания социальным потенциалом сотрудник должен быть связан с коллегами, которые будут являться источником его преимущества. Социальный потенциал, в отличие от человеческого, не может быть в частной собственности, он является благом всей группы (организации).

Список литературы и примечания

1. Белбин Р. *Мерedit. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М., 2003.*

2. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал.-М.: Эксмо, 2008.-753с.*

3. Корниенко И.И. *Управленческая команда: формирование и технологии функционирования. –М.: издательство РАГС, 2010.*

4. *Менеджмент: учебно-методический комплекс для подготовки магистров; под.общ.ред. А.Л.Гапоненко.- М.: издательство РАГС, издательский дом «Инфра-М», 2010.-480с.*

5. Шубина Н.В. *Человеческий потенциал и человеческий капитал организации: соотношение понятий // Государственная служба: научно-политический журнал. - №3 (83) 2013 – С.113-116*