

**Десфонтейнес Лариса Григорьевна**кандидат психологических наук, доцент  
Санкт-Петербургского политехнического  
университета Петра Великого**Карманова Анна Евгеньевна**ассистент Санкт-Петербургского политехнического  
университета Петра Великого**МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ  
В СФЕРЕ СЕРВИСА****Аннотация:**

*В статье рассматриваются принципы повышения эффективности деятельности предприятий сферы сервиса на основе механизмов управления командой. Предприятие сферы сервиса рассматривается как среда, в которой протекают социально-психологические процессы формирования и развития разнообразных эффектов внутригруппового взаимодействия между сотрудниками. В повышении эффективности деятельности предприятия сервиса подчеркивается ключевая роль руководителя и подобранной им команды. Выявлены и детально охарактеризованы аспекты проблемы эффективного управления предприятиями сферы сервиса. К ним отнесены управление коллективом (определение основных профессионально значимых компетенций менеджеров, их подбор, адаптация и подготовка к работе в условиях коллектива), психологическая совместимость членов команды, мировоззренческая совместимость членов команды и ее руководителя, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, имеющего деловую направленность.*

**Ключевые слова:**

*менеджмент, команда, сплоченность, управление предприятием сферы туризма, социально-психологический климат, психологическая совместимость, сходство мировоззрения.*

**Desfontaines Larisa Grigorievna**PhD in Psychology,  
Assistant Professor,  
St. Petersburg Polytechnic University**Karmanova Anna Evgenyevna**Assistant,  
St. Petersburg Polytechnic University**THE MECHANISM FOR CREATING  
AN EFFECTIVE TEAM  
IN THE SERVICE SECTOR****Summary:**

*The paper discusses the principles of increasing the efficiency of service enterprise activities based on team management mechanisms. The service enterprise is considered as an environment where the social and psychological development of various effects of intra-group interaction between employees takes place. The key role of the leader and the team he has chosen is emphasized when improving the efficiency of the service enterprise. The paper elaborates on the aspects of effective management of a service enterprise. They include team management (definition of core professional competences of managers, their recruitment, adaptation and training for teamwork), psychological compatibility of team members, worldview compatibility of team members with a leader, creating a favourable social and psychological climate in a team that has a business focus.*

**Keywords:**

*management, team, cohesion, tourism enterprise management, social and psychological climate, psychological compatibility, worldview similarity.*

Управление предприятием в сфере сервиса основано на управлении сплоченной командой. Можно сказать, что основой этого процесса является регулирование сложной системы межличностных отношений. Причем система межличностных отношений претерпевает постоянные изменения, она не статична. Развитие предприятий сферы сервиса определяет повышение теоретического и практического интереса к проблеме формирования эффективных трудовых коллективов. Высокий темп развития социальных процессов обуславливает актуальность исследования принципов создания высокоэффективного коллектива, работающего как единая команда [1].

В связи с обострением конкурентной борьбы в сфере сервиса, ускорением темпа изменений и увеличением спектра потребительских запросов динамика внутригрупповых отношений на предприятиях возрастает. Этапы формирования сплоченной команды сокращаются во времени, увеличивается скорость развития неформальной структуры группы. Все это требует от руководителей и сотрудников предприятий сферы сервиса гибкости и быстроты адаптации к внешним и внутренним изменениям. Добиться стойкого конкурентного преимущества в сфере сервиса очень трудно, еще труднее создать инновацию в области сервиса [2].

Основным резервом качества обслуживания в сервисе являются психологические аспекты в формировании и управлении командой. Регулирование межличностных отношений непосредственно влияет на формирование и развитие сплоченного трудового коллектива, обеспечивает управляемость и скорость в реализации поставленных задач. Поэтому психологические аспекты

управления командой в сфере сервиса требуют пристального внимания со стороны как теоретиков менеджмента, так и практических исследований, позволяющих разработать конструктивные рекомендации и определить эффективные приемы управления [3]. Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Самый лучший стиль руководства в сфере сервиса – это стиль, ориентированный на постоянные изменения в потребностях клиентов и в конкурентной среде.

Исследование деятельности менеджеров гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербурга позволило сделать выводы о психологических особенностях управленческих качеств менеджеров в сфере сервиса.

– В логических операциях мышления преобладает синтез как способность интегрировать разнородное. Синтетические способности мышления обеспечивают выявление изменений во вкусах и потребностях клиентов, оценку скорости изменений в трендах обслуживания [4].

– Коммуникативные способности сочетают высокий уровень вербальных функций с образным мышлением, обеспечивающим креативность и разнообразие в приемах общения.

– Гибкость поведенческих реакций сочетается с ответственностью и стрессоустойчивостью.

Управленческие качества менеджеров складываются из совокупности приемов общения с сотрудниками и клиентами, позволяющих находить конструктивные и своевременные решения.

Проблема эффективного управления предприятием сферы сервиса является комплексной. В ней можно выделить следующие аспекты.

1. Управление коллективом – основная задача, определяющая эффективность деятельности предприятия в целом. Для ее решения необходимы установление профессионально значимых компетенций менеджеров (от психофизиологических характеристик до уровня мировоззрения), профессиональный подбор менеджеров на основе выделенных компетенций, подготовка и адаптация менеджеров к работе с командой предприятия.

2. Психологическая совместимость членов коллектива – включает в себя создание команды, основанной на ценностно-ориентационном единстве, коллектива сотрудников, работающих на принципах взаимозаменяемости и взаимной поддержки, имеющих общие ценности и единые задачи, что обеспечит высокую сплоченность и управляемость.

3. Мировоззренческая совместимость членов команды и ее руководителя – задача, объединяющая подбор руководителя и отбор членов команды. Команда может быть создана путем подбора как эффективного руководителя, так и мировоззренчески совместимой с руководителем команды подчиненных. Эти две задачи являются взаимодополняющими и должны решаться одновременно.

4. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, имеющего деловую направленность, предполагает формирование предпосылок для неформальной структуры, способствующей достижению основных целей, создание условий, где неформальная структура коллектива гармонично сочетается с формальным руководством, система внутригрупповых отношений не противоречит общим установкам, интересам, ценностям и целям.

В качестве основной гипотезы выдвигается принцип зависимости эффективности деятельности всей команды от степени развития профессиональных компетенций менеджеров.

1. В ряду основных компетенций менеджеров сферы сервиса руководители предприятий выделяют следующие.

– Мотивация достижения успеха должна преобладать над мотивом избегания неудач. Причем личная мотивация достижения успеха должна совпадать с мотивом достижения успеха предприятия [5]. Руководитель должен уметь «заражать» стремлением к успеху членов своей команды, передавать им воодушевление и энергию, развивать у подчиненных волю к победе.

– Стрессоустойчивость как способность противостоять неудачам. Стрессоустойчивость рассматривается как способность руководителя «подняться» над ситуацией, мудрость и сдержанность в реакциях на конфликтную ситуацию.

– Развитый практический интеллект как общая способность к решению задач в условиях дефицита времени на основе синтеза разнородного. В качестве сопутствующей характеристики интеллекта можно указать на обязательное присутствие чувства юмора, без которого, по мнению многих руководителей предприятий сервиса, менеджер не сможет работать. Руководители предприятий сервиса указывают на практический интеллект и чувство юмора как основные критерии прогноза эффективности деятельности менеджера в сфере сервиса.

– Ответственность за принятые решения. Менеджер должен ответственно относиться к решению возникшей проблемы и не бояться разрубить запутанный узел, посмотрев на происходящее под новым углом. Вместе с тем менеджер должен осознавать те последствия, к которым может привести принятое решение, и просчитывать все возможные варианты развития событий.

– Соблюдение принципа социальной справедливости, основанной на моральных ценностях. При организации команды следует найти способ поощрения не только индивидуальных, но

и командных результатов работы. Этические принципы взаимоотношений в команде основаны на мировоззрении руководителя, в котором должны быть представлены нравственные, моральные ценности, имеющие высокие ранги в системе ценностных ориентаций личности. Руководитель имеет принципиально иное видение перспектив и проблем, поэтому его убежденность в эффективности принимаемых решений сильнее, чем у членов команды [6]. Контроль и требовательность со стороны руководителя команды должны начинаться с собственной исполнительности, когда руководитель доказывает своим примером верность принятого решения.

– Коммуникативная компетентность руководителя – основной рабочий инструмент для управления командой. Коммуникативные качества талантливого руководителя проявляются в следующем: способность прислушиваться к мнению подчиненных, даже если это мнение неверно и противоречит общим целям; укреплять уверенность подчиненных в себе; умение поддержать в споре тех, кто пытается отстоять общие цели вопреки сложившемуся мнению в команде [7].

– Смелость и способность к риску. Если члены команды видят, как их руководитель рискует, двигаясь к общей цели, они получают сильнейший стимул последовать его примеру. Вместе с тем авторитет руководителя резко снижается, когда подчиненные видят, что руководитель боится рисковать и одновременно требует от подчиненных прямо противоположного.

– Трудоспособность и настойчивость в достижении общей командной цели. Для подчиненных важно, чтобы их руководитель проявлял работоспособность, обеспечивающую движение всей команды к общей цели, поддерживая убежденность в успехе.

Перечисленные компетенции выделены путем опроса руководителей предприятий сферы сервиса. Однако соответствие способностей менеджера этим компетенциям не обеспечивает быстрой отдачи. Для эффективного управления необходима адаптация руководителя к членам своей команды и собственным функциональным обязанностям. Период адаптации может длиться до 6 месяцев. Способные, талантливые руководители, обладающие природными задатками к управленческой деятельности, имеют небольшой период адаптации, который, как правило, ограничивается 1–2 неделями.

2. Психологическая совместимость членов коллектива, основанная на ценностно-ориентационном единстве, предполагает предварительное изучение кандидатов в команду либо, если это уже существующая команда, изучение особенностей ее деятельности. Одним из наиболее важных и сложных аспектов формирования коллектива является подбор и расстановка сотрудников с целью повышения эффективности деятельности. Обычно при характеристике команды отмечают взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды. Команда, укомплектованная разнообразными, дифференцированными ролями, работает более эффективно, чем недоукомплектованная какими-то из них, и даже если в полной команде работают люди менее способные, чем в неполной, полная более эффективна. Ответственность в команде распределяется так, чтобы каждый ее член в любой момент времени мог заменить любого из своих коллег. Следовательно, в команде происходит гибкое распределение и перераспределение ответственности. Особенностью команды считается присущее ее членам «понимание друг друга с полуслова». Этот эффект может быть достигнут за счет тщательного комплектования команды на основе ценностно-ориентационного единства ее членов.

3. Мировоззренческая совместимость членов команды и ее руководителя обеспечивается самоорганизацией управленческой системы: руководитель осознанно или неосознанно подбирает в команду близких ему по духу людей. Оптимальный подбор команды осуществляет сильный руководитель, если ему предоставлено право подбирать подчиненных [8]. Если подбором занимается кадровая служба, то сначала надо подобрать сильного руководителя, после изучения его мировоззрения формировать команду подчиненных. Исследования предприятий сферы сервиса показали, что часто в управлении ими преобладает непредсказуемость в поведении как подчиненных, так и руководителя. Возможно, это является следствием непредсказуемости поведения клиентов. Для снижения непредсказуемости в поведении персонала предприятий сферы сервиса вводятся стандарты, которые гарантируют необходимую стабильность и уверенность в поведении. Поскольку нормативное поведение никогда не повторяется совершенно точно, в системе появляется элемент хаоса и нелинейности. Для команды в сфере сервиса характерно полное соответствие мировоззрения руководителя и его подчиненных. Это обеспечивает снижение неопределенности в поведении подчиненных и повышает качество обслуживания клиентов.

4. В условиях командного взаимодействия руководитель несет ответственность за создание благоприятного психологического климата, так как в команде работают близкие ему по духу люди, отобранные им по принципу сходства мировоззрения. Можно сказать, что личность руководителя и стиль его деятельности определяют формирование социально-психологического климата команды. Это объясняется следующим.

– Руководитель осуществляет подбор членов команды, поощряет и наказывает, что сказывается на самочувствии членов команды и создает предпосылки для возникновения соответствующей неформальной структуры.

– Руководитель осуществляет организацию труда членов команды, а этот фактор прямо сказывается на состоянии психологического климата команды.

– Руководитель коллектива на собственном примере формирует отношения в команде. Его задачей является воспитание таких качеств у членов команды, которые обеспечивают активную, дружную работу, веру в собственные силы и успех предприятия.

В условиях социального и экономического динамизма задачей менеджмента на предприятиях сервиса становится создание адаптивных, быстро реагирующих управленческих механизмов. В качестве основных механизмов можно выделить:

– подбор и расстановку менеджеров в соответствии с особенностями управленческих качеств для сферы сервиса – чем лучше развиты необходимые психологические качества менеджера, тем эффективнее будет работать команда;

– самостоятельность менеджеров по формированию команды с учетом принципа самоорганизации управленческой системы; сильный руководитель подберет сильных подчиненных – членов команды;

– создание сплоченной и сработанной команды с доброжелательными отношениями и положительным психологическим климатом;

– распределение ролей в команде менеджером, что предполагает предоставление менеджеру большей самостоятельности в решении задач.

Проведенное исследование деятельности предприятий сферы сервиса позволяет предложить практические рекомендации для руководителей предприятий.

1. Психологические особенности и развитие управленческих качеств менеджеров составляют основу успешного управления командой.

2. Доброжелательность и благоприятный психологический климат в команде являются залогом высокого качества обслуживания клиентов.

3. Конкурентное преимущество достигается делегированием менеджерам самостоятельности в подборе команды и распределении ролей, что обеспечивает гибкость и креативность в обслуживании клиентов.

4. Успех предприятия возможен исключительно в рамках командного менеджмента.

Менеджмент в условиях неопределенности предполагает работу согласованной команды с гибким перераспределением обязанностей и функцией руководства, неформальными процедурами координации, принятия решений и группового контроля.

#### Ссылки:

1. Вукович Г.Г. Теоретические аспекты исследования ключевых тенденций развития международного рынка труда // Теория и практика общественного развития. 2016. № 4. С. 49–51.
2. Creating New Markets Through Service Innovation / L.L. Berry, V. Shankar, J.T. Parish, S. Cadwallader, T. Dotzel // MIT Sloan Management Review. 2006. Vol. 47, no. 2. P. 56.
3. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The New Frontier of Experience Innovation // Ibid. 2003. Vol. 44, no. 4. P. 12–18.
4. Mick D.G. Degrees of Freedom of Will: An Essential Endless Question in Consumer Behavior // Journal of Consumer Psychology. 2008. Vol. 18, no. 1. P. 17–21.
5. Семенова Ю.Е. Управление изменениями в организации с позиций концепции эквивалентности // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 6. С. 111–115.
6. Семенова Ю.Е. О некоторых особенностях подбора руководителей высшего звена // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления : материалы XI международного науч.-практ. конф. (25–27 мая 2017 г.) / под ред. Ю.В. Вертаковой. Вып. 2. Курск, 2017. С. 329–332.
7. Чернов Г.Е., Чернова Е.В. Человеческий капитал как определяющий вектор развития экономики в XXI в. // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 11. С. 54–61.
8. Вукович Г.Г., Королев Д.А. Системные основы развития маркетинга персонала // Теория и практика общественного развития. 2017. № 4. С. 39–42.

#### References:

- Berry, LL, Shankar, V, Parish, JT, Cadwallader, S & Dotzel, T 2006, 'Creating New Markets Through Service Innovation', *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no. 2, p. 56.
- Chernov, GE & Chernova, EV 2016, 'Human capital as a key vector of economic development in the XXI century', *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 11, pp. 54-61, (in Russian).
- Mick, DG 2008, 'Degrees of Freedom of Will: An Essential Endless Question in Consumer Behavior', *Journal of Consumer Psychology*, vol. 18, no. 1, pp. 17–21. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2007.10.004>.
- Prahalad, CK & Ramaswamy, V 2003, 'The New Frontier of Experience Innovation', *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no. 4, pp. 12–18.
- Semenova, YuE 2017, 'Change management in organizations from the perspective of equifinality', *Nauka i biznes: puti razvitiya*, no. 6, pp. 111-115, (in Russian).
- Semenova, YuE & Vertakova, SE 2017, 'Some features of the selection of senior managers', *Aktual'nyye problemy razvitiya khozyaystvuyushchikh sub'yektov, territoriy i sistem regional'nogo i munitsipal'nogo upravleniya: materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (25–27 maya 2017 g.)*, Kursk, iss. 2, pp. 329-332, (in Russian).
- Vukovich, GG 2016, 'Theoretical aspects of the research of key development trends of the international labour market', *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, no. 4, pp. 49-51, (in Russian).
- Vukovich, GG & Korolev, DA 2017, 'System bases for development of personnel marketing', *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, no. 4, pp.39-42. <https://doi.org/10.24158/tpor.2017.4.8>.