

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАК КООРДИНАЦИОННАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

А. А. Максуров

*Ярославский
государственный
университет
им. П.Г. Демидова*

*e-mail:
Maximov78@yandex.ru*

В данной статье автором дается анализ организации внутрикомандного взаимодействия с целью повышения эффективности командной деятельности в сфере юридической практики. Выделяются основные типы совместной деятельности. Исследуются особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия.

Ключевые слова: координационная юридическая технология, эффективная команда в сфере юридической практики, тип совместной деятельности.

Только правильно скоординированная внутрикомандная деятельность может быть эффективной. *Эффективную команду* можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата деятельности.

В профессиональном отношении эффективность — это, прежде всего, нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи, в которых участвуют все члены; выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, **что** делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняя свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности свои членов.

Модель процесса формирования команд включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

Непосредственный результат на выходе — реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель командной деятельности. Существуют также и другие внутрикомандные результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Основными причинами низкой эффективности командной деятельности по мнению практиков, полученных методом анкетирования 120 работников органов государственной власти и местного самоуправления, а также методом экспертных оценок являются: нехватка открытости и конфронтация в команде; неконструктивные взаимоотношения с руководством организации; отсутствие необходимых ресурсов.

Осуществляя подбор и расстановку кадров целесообразно использовать принцип «дополнения»: чтобы слабости одних компенсировались достоинствами других и наоборот. Практический опыт подтверждает наибольшую эффективность команд, включающих лиц разного возраста, пола и темперамента.

Планирование деятельности команды проекта.

В ходе планирования деятельности команды руководитель-координатор (по существу, проект-менеджер) должен четко сформулировать целевые установки, обеспе-



чить согласованность в работе всех функциональных секторов команды для эффективного использования выделенных на проект ресурсов. Для этого целесообразно привлекать членов команды к обсуждению любых трудностей и преград на пути к эффективной работе, анализировать и учитывать различные мнения.

Проект-менеджер должен не только формировать сплоченную, работоспособную, с высокой отдачей команду, планировать ее деятельность, контактировать и срабатывать с подчиненными, но и устанавливать хорошие рабочие взаимоотношения с вышестоящими руководителями, обеспечивая их информацией о ходе работ по проекту, создавая благоприятный имидж проекта.

На практике существуют три основных элемента для повышения эффективности труда менеджера проекта.

Эффективные менеджеры проекта должны: знать, на что они расходуют свое время (умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы); концентрироваться не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат; строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и членов команды, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

Эффективные координаторы концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, что в исполнении поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ в их выполнении. Наконец, эффективные координаторы должны принимать эффективные решения.

Все указанное достигается также с помощью своеобразных внутрикомандных координационных технологий. В общем смысле технология — способ преобразования исходных ресурсов в широком смысле в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности команды — в результат проекта. Технология, подлежащая применению, во многом обусловлена типом совместной деятельности (типом организации команды).

Тип совместной деятельности — способ взаимодействия в рамках коллективного труда, способ организации коллективного труда.

Совместно-взаимодействующий тип характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, мало изменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников.

Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное ведение баз данных, взаимообмен информационными ресурсами в рамках координационного процесса и т.п.

Совместно-последовательный тип отличается от совместно индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса.

Так, например, при расследовании преступления следственно-оперативной группой кто-то осуществляет качественный длительный осмотр места преступления, кто-то одновременно осуществляет поквартирный обход, допрос свидетелей, затем изъятые образцы подвергаются экспертному исследованию, по результатам которого возможно вновь вернуться к допросу свидетелей, но уже с уточненными вопросами, проводить повторный осмотр места происшествия, но уже с большей конкретизацией области поиска и описания и т.п.

Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место.

Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через современные средства связи (теле-



фон, компьютерные сети и т. д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом.

В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий*. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта *создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям*. В этих коллективах создается особый тип деятельности — сотрудничество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности.

Представляется, что именно такой тип внутрикомандного взаимодействия более всего сегодня востребован в координационной юридической практике.

Особенность участия каждого в совместно-творческом типе деятельности заключается еще и в том, что члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача сейчас стоит перед группой. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения.

Пример такого типа деятельности — работа творческих коллективов, в которых каждому дается полная возможность собственного самовыражения и тем не менее достигается цель группы в целом — создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

Особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия. Для людей, работающих в ситуации совместно взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

Для сотрудников организации с *совместно последовательным* типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

Для участников процесса *совместно-индивидуальной* деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности.

Участникам *совместно-творческой* деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие. Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становится достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого.

В этой связи полагаем, что особое внимание здесь нужно уделять организационной культуре команды.

Организационная культура — интегральная характеристика команды проекта, как организационной структуры, включающая такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

Команда проекта — организационная структура выступает как единый организм и объект управленческой деятельности. Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать команду проекта на общие цели и результаты.

В состав организационной культуры входят: осознание своего места в команде; ценности и нормы поведения; обычаи деловой практики деятельности; коммуникацион-



ная система и культура общения; критерии и правила полномочий и ответственности, статуса и власти; правила неформальных отношений; сложившиеся в команде привычки и традиции; взаимоотношения между людьми; трудовая и деловая этика.

THE ORGANIZATION OF INTRACOMMAND INTERACTION AS COORDINATION LEGAL TECHNOLOGY

A. A. Maksurov

*Yaroslavl Demidov State
University*

*e-mail:
Maksurov78@yandex.ru*

In given article the author gives the analysis of the organization of intracommand interaction with the purpose of increase of efficiency of command activity in sphere of legal practice. The basic types of joint activity are allocated. Features of the personnel working in different types of interaction are investigated.

Key words: coordination legal technology, an effective command in sphere of legal practice, type of joint activity.