

УДК: 65

## Континуум групповой и командной организации в современном предпринимательстве

Д-р экон. наук **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

*В статье изложены результаты исследования преимуществ работы в командах над функционированием сотрудников в составе традиционных групп, представляющих линейные и функциональные подразделения предпринимательской организации. Однако, образ команды не сводится к идеальной форме осуществления стратегии и политики организации. Группы и команды в организации не противопоставляются и не рассматриваются как противоположные формы организации. Напротив, группы и команды представлены как взаимодополняющие стороны единого континуума организационной структуры современного предпринимательства. Показано, что работа в группах и командах несмотря на количественные и качественные отличия, позволяет интегрировать отдельные элементы организации в единое целое и создавать условия психологической перестройки людей, в результате которой сотрудники начинают ощущать себя не просто исполнителями задач, а единомышленниками, которые охвачены командным порывом следования единой цели. Следуя этой концепции, автор акцентирует внимание на проблемах распределения групповой и командной работы в организации; нового содержания лидерства в командах; выявления факторов, позволяющих произвести выбор в пользу групповой и/или командой работы; разработки и осуществления организационных мероприятий по созданию и развитию условий командной работы; распределения преимуществ командной работы по типам различных команд; характеристики различных стадий становления команд и получения необходимых навыков работы участниками командной работы в предпринимательских организациях*

**Ключевые слова:** группа, команда, признаки групповой и командной работы, процесс становления рабочих команд, типология команд, стадии развития командной работы, интеграция команд, самоуправление в командах.

---

## Continuum Group and Team organization in the modern enterprise

D.Sc. **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

*The article presents the results of a study the benefits of working in a team of employees as part of the functioning of the traditional groups representing linear and functional departments of enterprise organizations. However, the way the team is not reduced to the ideal form of implementation of the strategy and policy of the organization. Groups and teams in the organization are not opposed, and are not considered as opposite forms of organization. In contrast, groups and teams are presented as complementary aspects of a single continuum of organizational structure of the modern enterprise. It has been shown that working in groups and teams in spite of the quantitative and qualitative differences, enables the integration of individual elements of the organization together and create an environment of psychological adjustment of*

*people as a result of which employees start to feel not just executing tasks, and like-minded people who are covered by a gust of command repetition a common goal. Following this concept, the author focuses on the problems of the distribution of group and team work in the organization; new content leadership teams; identify the factors that allow to make a choice in favor of the group and / or team work; development and implementation of institutional arrangements for the creation and development of conditions of teamwork; distribution of the benefits of teamwork on the types of different teams; characteristics of the different stages of formation of teams and obtain the necessary skills actors teamwork in business organizations*

**Keywords:** group, team, group features and teamwork, the process of formation of working teams, types of teams, the stage of development of team work, the integration teams, self-management in teams.

В течение длительного времени в менеджменте сохраняют актуальность проблемы, эффективное решение которых достигается в рабочих группах и командах. Эти термины применяются часто и очень широко. Чтобы это увидеть, достаточно обратиться к работам Бойет Джозефа и Джимми Бойет, Питера Друкера, Ричарда Дафта, Алена Коэна, Владимира Веснина, Олега Виханского, Александра Наумова и др., посвятившим свою деятельность анализу проблем менеджмента организаций [2-11] или исследованиям Патрика Ленсиони, Джона Максвелла, Раймонда Белбина, Боба Саттона, Анастасии Чанько и др., избравших областью исследований процессы создания и развития команд в предпринимательских организациях [1,12-23]. Очевидно нет необходимости глубоко проникать в особенности позиций большого числа авторов, работающих в этой области исследований, однако важно выявить те ситуации, где следует организовать работу группы исполнителей, последовательно применяя хорошо известные и распространенные методы и инструменты менеджмента, или создать рабочую команду единомышленников, - форму организации коллективного управления, применение которой позволяет минимизировать процесс принятия и воплощения управленческих решений.

На первый взгляд, может сложиться впечатление, что термины «группа» и «команда» - синонимы. Однако, различие в содержании этих понятий существует. Команды и группы различаются, прежде всего, по назначению. Следуя этому критерию, приходим к мнению, что группы незаменимы в тех случаях, когда основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий сотрудников, стремящихся к достижению поставленных целей по отдельным направлениям деятельности. Совещания в этом случае проводятся для контроля результатов индивидуальной работы и информирования руководителя о состоянии дел по отдельным направлениям деятельности. Структура групп при этом ориентирована на задачу сообщения информации и принятия решений. При групповой структуре целое является суммой частей, а цель состоит в том, чтобы обеспечить успех каждой составляющей и их взаимную координацию. Команды, в отличие от групп, призваны сыграть свою роль в ситуации, когда основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом или проектом. В этом случае целое больше суммы его частей, а цель - получение синергического эффекта. Совещания посвящены, как правило, решению проблем, возникающих в связи с выполнением общей задачи. Не только руководитель, являющийся лидером, но и члены команды не просто представляют отдельные направления деятельности, а чувствуют себя единомышленниками, ответственными за результаты деятельности организации в целом. Это означает, что лидерство, как событие диверсифицировано между членами команды, которые являются единомышленниками, а не сконцентрировано у формального лидера. Основные различия между группами и командами показаны в таблице 1.

Таблица 1

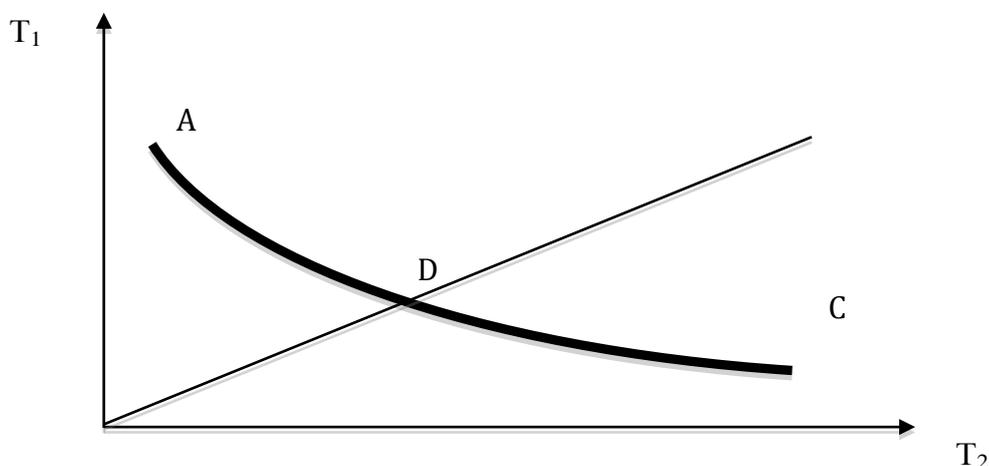
**Отличительные признаки групповой и командной работы**

<b>Работа в группе</b>	<b>Работа в команде</b>
Фактическое наличие в группе явного легитимного лидера	Совместное участие всех членов команды в лидерстве
Лидер индивидуально несет всю полноту ответственности	Индивидуальная и взаимная ответственность за результат
Труд исполнителей носит индивидуальный характер	Совместно произведенные продукты общего труда
Лидер единолично планирует, организует работу совещаний, выстраивает систему контроля выполнения задач	Лидером явно поощряется открытое обсуждение и активное участие членов команды в решении проблем
Лидер решает какие вопросы подлежат обсуждению, какие полномочия делегированию	Совместно обсуждаются деловые вопросы, готовятся и принимаются решение

Источники: составлено автором [8 с. 69-114; 11 с. 138-154]

Работу в группах и командах можно представить в качестве двух отрезков на графике AC, который представляет степень распределения участков групповой и командной работы.

На графике, представленном на рисунке 1, в точке D количественные различия групповой и командной работы переходят в качественные. В этот момент происходит психологическая перестройка людей, в результате которой сотрудники начинают ощущать себя не просто исполнителями задач, а единомышленниками, которые охвачены командным порывом следования единой цели.



$T_1$  - время постановки задач и подготовки отчетов об их выполнении  
 $T_2$  - время совместной подготовки и принятия решений участниками команды

**Рис. 1. Распределение степени групповой и командной работы в организации**

Если на работу группы и команды смотреть глазами сотрудников, то «группа руководителя» (подчиненные + начальник) трансформируется в «нашу команду» (лидер = первый среди равных). Отличие, прежде всего, в смещении основного интереса с индивидуальной сферы деятельности на деятельность организации в целом. От ожидания, что формальный руководитель, являющийся начальником, единолично исполнит роль лидера, участники команды, формирующейся из группы, переходят к активному совместному участию в исполнении лидерства, принимая на себя и взаимную ответственность. В результате такой психологической перестройки команды обретают силу.

Выбор между группой и командой зависит от факторов:

1. Качественный состав и условия применения кадрового потенциала организации. Руководителю важно понимать какой режим работы будет комфортнее для сотрудников: сосредоточиться каждому на своем направлении работы или на решении общей задачи?

Ориентация на решение задач предпочтительнее, если:

- между задачами, которые выполняются отдельными членами организации, нет сильной взаимозависимости;
- перед организацией не стоят серьезные проблемы, принуждающие к объединению усилий и сплочению;
- лидер обладает достаточными знаниями для принятия наиболее важных решений.

Типичными примерами эффективной работы групп может служить организация решения рутинных задач (работа торговых филиалов, вспомогательных подразделений и т.д.).

Необходимость формирования команды появляется, когда имеются кардинальные проблемы, удачное решение которых существенным образом зависит от участия в этом процессе всех членов организации (работа над проектом по внедрению новой техники, технологии, нового продукта; кардинального изменения в структуре организации и/или ее деятельности).

2. Стратегия и стремления лидера, и/или стиль его руководства. Традиционно считалось, что лидеры будут осуществлять полный контроль, знать ответы на все вопросы и использовать членов организации для реализации решений, которые сами принимают.

Организация работы команды предполагает другой стиль руководства: разделение лидерства и ответственности между членами команды; отказ лидера от значительной части рутинного контроля в обмен на усиление контроля в группе.

В командах, как показывает практика, происходит больше конфликтов, чем в группах, имеется больше прямых и открытых линий коммуникации, функционирование команд сопряжено с большей неопределенностью и уязвимостью. Кроме того, не все лидеры, как и многие их единомышленники, образующие команду, могут работать в таких условиях. Многие ощущают дискомфорт. В такой ситуации, даже при наличии объективных предпосылок командной работы, следует работать группами.

Провалы при формировании команд чаще всего происходят по следующим причинам:

- непонимание отличий команд от групп;
- неправильная оценка требований ситуации;
- насаждение команд под влиянием моды;
- неумение создавать сплоченные команды;
- отсутствие воли в распределении лидерства.

Учитывая, что в центре анализа находятся вопросы командной работы, подчеркиваем, что наряду с этим важны также навыки организации работы в группах.

Группы, как и команды, и занимают в организациях свое место, и каждая из них, имеет свое назначение. В отличие от команд, группы встречаются чаще. Это происходит по той причине, что такова эта форма организации традиционна и создавать ее проще. В силу этого, работа в группе не накладывает дополнительных требований на лидера и членов группы. Традиционно каждый член группы отвечает за свою область деятельности, а за интеграцию частей и общий результат отвечает лидер, руководитель. Формирование команд предполагает фундаментальный сдвиг от такого жесткого разделения функций и от предположения, что только лидер отвечает за общий, коллективный результат.

Перенос акцента на команды, объясняется возрастанием сложности труда в условиях глобализации, распространения новых технологий и быстрых изменений во всех сферах жизнедеятельности человека. В связи с этим появляются совершенно новые проблемы,

решение которых невозможно в пределах прежних организационных границ. Важнейшим следствием является то, что ни один индивид не обладает достаточными знаниями и компетентностью, необходимыми для разработки и внедрения прогрессивных решений, за которыми может состояться успех. Для этого необходимо создание высокоэффективных команд.

Источниками роста эффективности команд могут служить:

*Высокая мобильность принятия решений.* Не следует возлагать на команды все задачи, решаемые в организации. Решение рутинных задач, в особенности лицом, которое является экспертом в данной области, может оказаться более эффективным. Рутинные решения, которые лучше принимать единолично, найдутся всегда. Вместе с тем, вопросы стратегии, политики, выбора направления развития организации предполагают учет многих точек зрения представителей различных сфер деятельности. Ни один человек не может знать все, и учет различных мнений - условие, необходимое для принятия квалифицированных решений. В такой ситуации зрелые команды добиваются превосходства.

*Расширение диапазона знаний и идей,* привносимые членами команд позволяет чаще избегать неверных решений. Поэтому в командах может быть допустимым поощрение внутреннего конфликта и несогласия. Когда в процессе решения проблемы возникают разногласия, качество решения повышается даже в том случае, если участник, выражающий иную точку зрения, неправ. Процесс оппонирования мнению большинства уже может повысить качество решения. К тому же команды, где терпимо относятся к мнению меньшинства, формируют у своих членов более независимый мышление.

*Высокое взаимопонимание.* Если члены команды хорошо понимают позиции друг друга, их исходные установки и допущения, они способны лучше координировать действия. В результате формируется взаимная ответственность за общий результат, а не только за свою сферу деятельности. Члены одной команды, являясь единомышленниками, более склонны к оказанию взаимной помощи, к дополнительным усилиям по координации деятельности. Поскольку команда показывает более высокую степень межличностного сплочения, чем группа, ее участники настроены друг к другу более лояльно и стараются не допускать «провалов» кого-либо из членов команды. Поэтому в числе ключевых характеристик хорошо работающей команды - взаимоконтроль и ответственность.

*Большая степень контроля.* В распоряжении команд имеется больше источников контроля по сравнению с группами. Давление, оказываемое коллегами, является очень сильным; реально оно даже сильнее, чем давление со стороны начальника. Кроме того, если приверженность общему стратегическому видению применительно к группам является чем-то «желательным, но не обязательным», то в случае команд, которые принимают решения по ключевым вопросам, такая приверженность играет решающую роль. В результате - уменьшается необходимость контроля со стороны лидера, что может обеспечить каждому члену команды большую автономию. Если сотрудники понимают содержание общих целей, принимают групповые нормы, то есть понимают меру ответственности за любое нарушение принятых норм, им можно предоставить определенную свободу для автономного управления. Лидеру, в этих условиях не надо будет проверять правильность каждого принятого решения. Это одна из причин, по которым хорошо работающие команды нуждаются в открытом обсуждении правил, согласно которым они должны действовать.

*Усиление влияния лидера.* Сильная команда увеличивает реальную власть лидера, поскольку принимает на себя значительную часть контрольных функций, которые он, как руководитель должен был прежде выполнять самостоятельно. Кроме того, если члены команды объединены общим стратегическим видением и получили оперативную автономию, они могут достичь значительно большего, нежели мог добиться лидер в одиночку, имея даже очень

обязательных и исполнительных подчиненных.

В сильной команде, члены которой считают вправе высказывать свою точку зрения, лидер будет чувствовать себя более свободно. В этом случае лидер может быть настолько сильным, насколько он того желает, зная, что, если члены команды с ним не согласны, они будут возражать. Подчиненные превращаются в партнеров, которые вместе с лидером ищут лучшие способы достижения согласованных целей и удерживают лидера от ошибок. Их долг говорить правду.

Несмотря на то, что команды могут продемонстрировать высокую эффективность, в практической деятельности организаций они встречаются не часто. Представляется, что причиной такого положения становится действие нескольких факторов:

- непонимание лидерами того, что команды не возникают по указанию сверху, а нуждаются в развитии;
- понимание лидером риска возможного появления новых проблем, в результате которых процесс принятия решения может выйти из-под контроля.
- боязнь лидера личных конфликтов на почве отсутствия полного согласия по какому-либо решению, выработанному в процессе коллективных обсуждений;
- осознание лидером собственной уязвимости в случае его несоответствия ожиданиям единомышленников, в глазах которых лидер должен всегда оставаться идеальным и совершенным.

Вместе с тем, даже если сегодня по-прежнему чаще встречаются группы, команды в ближайшее время получат гораздо большее распространение. Поэтому необходимость приобретения лидерами навыков формирования команд будет все более актуальной.

Для того, чтобы командная организация работы не осталась для менеджмента благим пожеланием, предстоит провести комплекс мероприятий для формирования команд:

*Обоснование решения о создании команды.* Команды более действенны при наличии следующих условий:

- имеются проблемы, кардинальное решение которых может быть найдено совместными усилиями специалистов;
- члены команды обладают ценными знаниями и опытом, которых нет у лидера, но необходимыми для того, чтобы найти эффективные способы разрешения этих проблем;
- команда должна существовать достаточно долго, чтобы действительно могли реализоваться усилия по ее созданию;
- Цели лидера и членов команды должны быть идентичны;
- сочетаемость командной работы со стилем лидера.

*Определение размера и состава команды* исходя из того, что достаточным можно считать такое количество человек, при котором в команду будет привнесён разнообразный опыт, знания и различные точки зрения на решаемые проблемы. Критерием членства в команде должен быть ответ на вопрос о том, без кого совершенно нельзя обойтись при рассмотрении актуальных для команды проблем. Иными словами, решать, насколько нужен тот или иной сотрудник в команде, следует, учитывая не только наличие специальных знаний и ответственности за внедрение принимаемых решений, но и навыков решения проблем и работы командой. Вовлекать сотрудника в работу следует для того, чтобы команда стала эффективнее, а не по доброте душевной, так как повысить производительность работы команды можно не только путем роста численности, но и за счет формирования консультативных группы, собраний, презентаций, опросов и т.п.

*Представление о правилах поведения членов команды.* Какую модель поведения необходимо заложить в сознание каждого члена команды предстоит решать едва ли не в первую очередь. Переход к работе командой ведет за собой радикальные изменения ролей и функций. Для того чтобы

действовать эффективно, команде необходимо хорошо разобраться в новом способе взаимодействия и добиться внутреннего согласия.

*Отбор проблем для решения по критически важным аспектам деятельности организации.* Большая часть проблем, стоящая перед руководством организаций, имеет рутинный характер. Такие проблемы могут быть решены специально созданными группами специалистов, либо консультативными фирмами. Для создания команд - образований более сложного порядка, необходимо видение и инвентаризация актуальных проблем, имеющих критически важное значение для успеха дальнейшей деятельности организации.

*Выработка общего стратегического видения в области решения критически важных проблем для организации.* Когда команда решает критически важные организационные проблемы относящиеся к стратегии поведения или развития организации, ее члены должны иметь общее видение. Это есть ориентир для принятия решений. Равнение на этот ориентир означает, что расхождения возникают только вокруг средств и путей достижения целей, поскольку относительно самих целей согласие существует.

*Обучение участников команды на примерах собственного опыта.* Команды должны расти. По мере роста меняются роли членов команды и их ожидания. Поэтому в работе команд должен присутствовать текущий самоанализ работы с определением, какие дальнейшие шаги следует предпринять для ее развития. Каждая команда уникальна, но существуют типичные проблемы, которые предстоит решить (таб. 2).

Таблица 2

Примерный перечень этапов становления рабочих команд

Этап	Проблема
Определение количественного и качественного состава команды.	Формирование требований к членам будущей команды. Представление об издержках и ожидаемых результатах.
Выработка отношения к внутренним коалициям.	Исключение изолированности отдельных членов команды. Организация взаимосвязей и взаимодействия в команде. Определение ключевых фигур, на которых можно рассчитывать с целью поддержки лидера.
Формулирование отношения лидера к конфликтам и конфронтации.	Признание легитимности разногласий по обсуждаемым вопросам – путь к поиску лучших решений, объединению усилий и сотрудничеству в команде.
Гарантирование неограниченной дифференциации личностей	Сохранение определенной автономности в поведении для любого члена команды
Достижение сотрудничества в разрешении конфликтов и объединении усилий по стратегическим направлениям	Организация совместной работы на основе взаимной поддержки и взаимной ответственности.

*Источник: составлено автором*

Качественных результатов можно добиться на любой стадии развития команды. Однако, высокой результативности легче добиться на более поздних, а не на ранних стадиях, поскольку результаты носят в этом случае более устойчивый характер. Позитивные результаты могут обнаружиться и ранее, если вскрыты все назревшие проблемы, выявлены расхождения между членами команды, и они научились творчески воспринимать идеи своих коллег.

Для того, чтобы результаты соответствовали ожиданиям, командам необходимы лидеры. Роль лидерства в образовании и поддержке командной работы, на наш взгляд, может быть раскрыта в следующих положениях:

*Разделение лидерства* - одна из ключевых характеристик команды. Однако, это не отри-

цает факта, что критическую роль может и должен выполнять формальный лидер. Сильные команды основываются именно на сильном лидерстве.

Во-первых, лидер команды выполняет функции по ее развитию. Хотя члены команды и принимают на себя все больший объем ответственности по мере взросления команды, лидер остается все время на шаг впереди.

Во-вторых, лидер играет важную роль в определении общего видения. Лидеру надо выяснить, каким видением возможностей организации обладают члены команды и что способно их вдохновить. Это решение обычно принимается в рамках консультативной модели, а не на основе консенсуса. Кроме того, у лидера, как правило, видение более амбициозно.

В-третьих, несмотря на тот факт, что лидер знает не больше, чем все члены команды вместе взятые, он обычно знает больше любого другого участника. Но преимущество сильной команды в том, что лидер может высказывать свою точку зрения, не опасаясь того, что это заставит замолчать других.

В-четвертых, если члены команды должны влиять друг на друга и на лидера, то же самое должен делать и лидер. Члены команды, принимая на себя значительную долю лидерства, позволяют лидеру сосредоточиться на исполнении этих самых важных «внешних» ролей за пределами организации.

Итак, формирование команды предполагает кроме ранее отмеченных условий, - смелость человека, вставшего на этот путь. Эта смелость заключается в том, чтобы:

- требовать больше от членов команды, учитывая, что они партнеры, а не подчиненные;
- брать на себя риск и признавать ошибки, которые могут случаться, и учиться на них;
- вступать в конфронтацию с другими людьми и выдерживать ее.

Не меньшая смелость нужна для открытого и честного общения. Но наградой будет команда, работающая лучше, чем можно было себе представить, которая обеспечит помощь и поддержку, столь необходимую, чтобы достойно встретить те вызовы, что стоят перед организациями сегодня.

Таким образом, команды составляют основу высокоэффективных организаций. Одним из шагов, которые необходимо предпринять, является решение о количестве и типах команд, которые должны существовать в новой организации:

*Рабочие команды* создаются для проведения работ по проектированию, производству и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например, в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и т.п.

*Команды повышения эффективности* создаются для разработки рекомендаций по проведению изменений, которые следует совершить в организации, в осуществляемых ею процессах и/или технологиях, для того, чтобы повысить качество, снизить издержки и (или) улучшить своевременность поставок продуктов и услуг. В отличие от рабочих команд, команды повышения эффективности зачастую являются временными образованиями. После решения проблемы или реализации проекта команды повышения эффективности распускают. Команды по осуществлению проектов, проведению контроля процессов материального обеспечения, производства и продаж, повышения качества, создаваемые для решения конкретных задач, - всё это примеры команд повышения эффективности.

*Интегрирующие команды* обеспечивают координацию работы в пределах одной организации. Такие команды связывают две или несколько взаимозависимых рабочих команд, занимающихся решением одной задачи, например, обслуживанием одного крупного клиента, работой на одной производственной линии, по одной технологической цепочке или обслуживанием одного рынка или одной зоны оказания услуг. Интегрирующие команды выступают в роли звеньев, связующих рабочие команды и (или) команды повышения эффективности, и, как правило, состоят из членов этих взаимозависимых команд. Например, программисты из команд по разработке могут быть членами интегрирующей команды, созданной для координации усилий двух групп разработчиков. *Управленческие команды* представляют собой особую форму интегрирующих команд. Они определяют общее стратегическое направление и цели, а также отслеживают деятельность рабочих команд и команд повышения эффективности.

Рабочие команды и команды повышения эффективности могут быть как *функциональными*, так и *межфункциональными* - в зависимости от типа работы, которую им надо выполнять, и от того, насколько тесной должна быть их кооперация, чтобы они могли добиться успеха. Команды, сформированные по функциональному признаку, функционируют как отделения или секции, существующие в организациях традиционного типа. Люди в таких командах сгруппированы в соответствии с их специальностями: контроль за качеством, маркетинг, производство, закупки, техника и т.д. В межфункциональных командах работники группируются по проектам или процессам, причем в состав одной команды входят люди разных специальностей.

Принятие решения о создании межфункциональной команды, производится исходя из предпосылок:

Во-первых, необходимости координации работ, выполняемых специалистами различных отраслей с целью обеспечения поставок потребителю определенного набора продуктов и/или услуг;

Во-вторых, целесообразности организации работы постоянно действующего совещания для своевременной выработки решений по ключевым проблемам развития организации;

В-третьих, потребности комплексных действий специалистов различного профиля по совмещению отдельных операций с целью получения единого результата.

В составе различных компаний успешно работают как функциональные, так и межфункциональные команды. Однако явно доминируют межфункциональные команды. Этому есть несколько причин:

- оперативность в работе, достигаемая за счет сокращения времени, необходимого для выполнения задач, особенно связанных с разработкой новых видов продуктов и услуг;
- комплексность действий за счет повышения способности организации решать сложные проблемы, благодаря тому, что в такие команды набирают людей, обладающих широким спектром навыков;
- сосредоточенность на потребителях и концентрация ресурсов организации на удовлетворении запросов потребителей;
- созидательный характер деятельности, позволяющий свести вместе людей, обладающих различным опытом и разнообразными знаниями для повышения творческого потенциала организации;
- организационное обучение, развивающее новые технические и профессиональные навыки, глубокое понимание различных отраслей знания, стилей работы и организационных культур;
- единство действий, способствующее росту эффективности совместной работы разных команд, концентрации информационных потоков и процессов подготовки решений по отдельным проектам.

*Интеграция команд.* В организациях, где продуктивно используется опыт командной работы, традиционная иерархия управления подлежит демонтажу. Команды могут взять на себя обязанности, обычно выполняемые управляющими различных уровней иерархии, в том числе ответственность за координацию и принятие решений, имеющих компромиссный характер. Например, в

случае конфликта между целями и приоритетами развития организации в целом и/или отдельных направлений ее деятельности.

Поскольку команды чаще межфункциональны, большинство сторон, которые должны участвовать в принятии решений, имеют в своих представителях в составе команд. Следовательно, каждая команда может справляться с большей частью взаимозависимостей, находящихся в пределах ее компетенции. Некоторые вопросы выходят за рамки команд и предполагают координацию и принятие решений на уровне всей организации. Способы достижения такой интеграции:

*Обеспечение системы взаимосвязей.* Если требуется сравнительно простая координация, то обеспечить связь между двумя или большим числом команд способен один человек. Например, на сотрудника отдела маркетинга могут возложить обязанность участвовать в собраниях по проектированию, чтобы делиться маркетинговой информацией. Другая задача - собирать ту маркетинговую информацию о разрабатываемом проекте, которая могла бы оказаться полезной при планировании продукта.

*Интегрирующая команда.* Если текущая координация деятельности двух или большего числа команд имеет более сложный характер, можно создать формальную интегрирующую команду, члены которой обеспечивают систему взаимосвязей. Например, при организационных изменениях в компании, деятельность которой посвящена производству программ для персональных компьютеров, была создана межфункциональная команда системной интеграции, которая предназначена для обеспечения координации между командами, разрабатывающими различные виды программ.

*Управленческая команда.* Интеграция в рамках организации - обязанность группы руководителей в составе президента компании и руководителей межфункциональных и функциональных команд.

Для повышения эффективности командной работы на каждом из этапов создания и развития команд, могут быть разделены роли и обязанности участников. В организациях отношения между управляющими разных уровней и рядовыми работниками постоянно меняются. Некоторые традиционные роли, такие как мастер или контролер, исчезают почти полностью. Другие традиционные роли, например работники и менеджеры, - трансформируются. В результате - большое количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей может быть делегировано межфункциональным самоуправляемым рабочим командам.

Возлагать новые обязанности на команды и расширять их ответственность необходимо поэтапно. Поначалу возможна передача командам отдельных традиционных управленческих и контрольных функций. Расширять обязанности команд следует постепенно. И устанавливать жесткие временные рамки для этих процессов нецелесообразно, ввиду сложности содержания этих процессов. Кроме того, не будет лишним обсуждение вопросов передачи обязанностей с членами команд и выработать схемы распределения ответственности. На схеме необходимо указать те обязанности, которые команды берут на себя немедленно, те, которые они планируют взять в будущем, и те, что навсегда останутся за менеджерами.

Переход от традиционного контроля к самоуправлению осуществляется поэтапно:

*Начинающая команда* включает в свой состав людей, выполняющих формальный контроль. Это руководители. Функция контроля, прежде выполняемая менеджером, делегируется членам команды. Кроме того, руководитель выполняет роль наставника, обучающего работников, а члены команды постепенно начинают самостоятельно решать возникающие проблемы.

От внешних контролеров и руководителей сотрудники ждут выполнения следующих обязанностей:

- Поддержка команд в обретении самостоятельного видения, формирования целей и задач;
- Поощрение уверенности и деловой целеустремленности членов команды, одобрение усилий, предпринимаемых людьми;
- Развитие разнообразных навыков и умений, которыми обладают члены команды, и

повышение их профессионального мастерства.

- Адаптация команды к внешней и содействие нейтрализации факторов, препятствующих работе и развитию команды.

- Создание условий для совершенствования членов команды;

- Организация рабочих процессов по достижению поставленных целей и решению задач.

*Команда переходного периода.* По мере того как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше - контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач (поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений политики, процедур и методов выполнения повседневной работы). Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных людей. Все больше времени руководитель тратит не на контроль деятельности своих людей, а на привлечение ресурсов и управление отношениями с внешними группами и командами.

*Опыт командной работы.* К моменту обретения опыта командной работы, ее руководитель преимущественно выполняет роль координатора выполнения задач. Члены команды берут на себя полную ответственность за самостоятельное решение текущих задач. Как координатор, руководитель команды осуществляет контроль над работой групп и команд. Такой руководитель преимущественно анализирует результаты деятельности организации, и информирует членов команды. На этой стадии координатор затрачивает все больше времени на получение ресурсов, осуществление посредничества между командами, поставщиками и потребителями. Команды самостоятельно управляют повседневной деятельностью, решая не только рутинные, но и ключевые проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут ответственность за результаты работы команды.

*Зрелая команда.* На этой заключительной стадии команда несет полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего звена для них в сущности исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для нее в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объем помощи.

Когда людям придется брать на себя новые обязанности и играть незнакомые прежде роли, то им потребуются, как минимум, новые навыки, а как максимум, - сочетание навыков. Это столь же важно, как и глубина знаний в конкретных сферах, а может быть, и важнее.

*Технические навыки.* Поскольку члены команд должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных перед ними задач, значительное внимание следует уделять приобретению этими людьми новых концептуальных и практических знаний, в том числе в сферах техники и технологий.

Вопросы профессиональной подготовки являются, по существу, вопросами взаимного обучения, которое будет происходить в команде. Отдельных членов команд предстоит обучить выполнению всех или почти всех необходимых видов работ. Такое обширное взаимное обучение, однако, не обязательно для всех команд, особенно если они состоят из сотрудников высокой квалификации. Необходимо, чтобы члены команды по меньшей мере представляли себе навыки, которые имеют их коллеги. Знакомство с навыками и познаниями других создает основу для делового общения людей.

*Административные навыки.* От большинства команд ожидают, что они возьмут на себя задачи, прежде выполняемые управляющими и контролерами. Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима по меньшей мере формальная подготовка, дающая следующие навыки:

- умение эффективно вести собрания;
- умение интервьюировать потенциальных членов команды;
- умение сравнивать и оценивать свои достижения;
- способность дисциплинировать членов команды;
- умение вести переговоры в пределах компетенции;
- понимание финансовых отчетов;
- умение составлять графики;
- умение осуществлять планирование;
- способность оценивать результаты выполненной работы;
- ставить производственные задачи;
- умение урегулировать жалобы и претензии.

*Навыки межличностного общения.* Организации объединяют людей разных профессий, обладающих различными знаниями, навыками работы с информацией, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия создают благодатную почву для взаимного непонимания и межличностных конфликтов. У большинства людей, изначально нет необходимых навыков общения и разрешения конфликтов, и поэтому большая часть команд будет нуждаться в обучении некоторым навыкам межличностного общения. Наиболее важными из них являются навык общения и навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений.

*Навыки разработки решений.* Членам команд может потребоваться обучение. Этот процесс, как правило, включает несколько обязательных стадий:

- определение приоритетов среди решаемых проблем;
- сбор и обработка информации о решаемых проблемах;
- анализ результатов обработки информации;
- выработка и отбор альтернативных решений;
- выбор оптимального решения, которое будет принято;
- планирование и осуществление решения;
- анализ и оценка полученных результатов.

На каждой стадии процесса членам команд предоставляются инструменты и методы анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов: диаграммы, гистограммы, эталоны, отчеты, параметры качества, экономические и финансовые показатели, карты сбалансированных показателей, конструирование, основы организации, маркетинга, менеджмента и др.

Командам предстоит пройти несколько типичных стадий становления и развития команд:

*Создание условий командной работы.* Для того, чтобы приступить к созданию команды и иметь основания для ожидания успеха, необходимо выполнить программу минимум, то есть, помочь членам команды познакомиться друг с другом; дать команде четкое направление и ясную цель; вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы; предоставить команде информацию, необходимую для начала работы.

*Настройка механизма командной работы.* Для того, чтобы преодолеть препятствия, свойственные периоду становления команды (вероятность отсутствия явных успехов, единства мнений, внутренних коалиций, напряженности во взаимоотношениях и т.п.), необходимо:

- решить проблему распределения власти, полномочий и ответственности; например, исключить ситуации, при которых власть одного сводит к нулю трудовой вклад других;
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения;
- адаптировать роль руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более

независимой;

- поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства.

*Выработка внутренних норм поведения.* На этой стадии команда вырабатывает основные нормы, регулирующие совместную работу. Люди начинают осознавать, что их сила в единстве, ощущать свою принадлежность к команде. У людей возникает чувство коллективной общности. Они начинают сотрудничать. Крепнет доверие. Однако производительность труда остается невысокой. Для того чтобы повысить «силу» команды, необходимо: в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды; поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение; призывать людей засучить рукава и сотрудничать.

*Начало полнокровной деятельности.* Команда обретает уверенность в своих возможностях. Люди достигают согласия в вопросах о том, что представляет команда и в чем заключаются ее перспективы. Члены команды вырабатывает и расширяют применение норм общения, разрешения конфликтов, распределения ресурсов, начинают применять эти нормы и понимать свое место в организации. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями. Чтобы провести команду через завершающую стадию, руководителю необходимо: развивать методы и процедуры сотрудничества; понять способы управления изменениями; выступать представителем и защитником команды в отношениях с другими группами и людьми; анализировать результат работы и фиксировать успехи.

*Выводы:* в процессе решения проблем развития предпринимательской организации нельзя априори отдавать предпочтение ни группам, ни командам. Ни та ни другая форма не являются идеальной для осуществления стратегии и политики организации. Группы и команды не могут противопоставляться и восприниматься как противоположные формы. Напротив, группы и команды являются взаимодополняющими сторонами в едином континууме организационной структуры современного предпринимательства. Работа в группах и командах, несмотря на количественные и качественные отличия, позволяет интегрировать отдельные элементы организации в единое целое, в котором создаются условия психологической перестройки и развития сотрудников, в результате которой возникают отношения единомышленников, которые охвачены командным порывом следования общей цели. Для практического осуществления этой концепции, необходимо сосредоточить энергию менеджмента на решении ряда взаимосвязанных проблем: нахождения оптимума в распределении групповой и командной работы в организации; нового содержания лидерства в командах; выявления факторов, позволяющих произвести выбор в пользу группой и/или командой работы; разработки и осуществления организационных мероприятий по созданию и развитию условий командной работы; распределения преимуществ командной работы по типам различных команд; характеристики различных стадий становления команд и получения необходимых навыков работы участниками процесса образования и развития командной работы.

### Список литературы

1. Белбин Раймонд Мередит. 2003. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: Изд-во Гиппо.
2. Бойет Джозеф, Бойет Джимми. 2009. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – 3-е изд. испр. И доп. / Пер. с англ. А.А. Калинина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
3. Василенок В.Л., Усик Н.И. 2012. Актуальные теоретические и практические аспекты развития предприятий различных форм собственности в контексте модернизации экономики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2012. № 1.

4. *Веснин В.* 2012. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект.
5. *Виханский, О. С., Наумов, А. И.* 2006. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономист.
6. *Дафт Р.* 2012. Менеджмент 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер.
7. *Друкер Питер Ф.* 2008. Классические работы по менеджменту / Пер. с англ. М.: Изд-во Юнайтед Пресс, Серия: Сколково.
8. *Друкер П., Макьярелло Дж.* 2010. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Изд-во Вильямс.
9. *Друкер Питер Ф.* 2012. Менеджмент. Вызовы XXI века / Пер. с англ. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер.
10. *Ковалев В.А.* 2014. Инновации и стратегии развития // Научный журнал Проблемы теории и практики управления. 2014. №4. С.90-94.
11. *Коэн Ален Р.* 2004. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс.
12. *Ленсиони П.* 2010. Как решить пять основных проблем команды: Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов / Патрик Ленсиони; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер: Издательство Юрайт.
13. *Максвелл Джон.* 2014. Работа в команде / Пер. с англ. – М.: Изд-во Попурри.
14. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* 1997. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Изд-во Дело.
15. Продвижение людей и команд. 2015. – СПб.: Изд-во Питер.
16. *Растова Ю.И.* 2012. К оценке эффективности функционирования особых экономических зон в РФ / Ю.И. Растова, А.А. Борейшо // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 5. С. 17-22.
17. *Роббинс Харви, Майкл Финли.* 2005. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить. – М.: Изд-во Добрая книга.
18. *Сергеева И.Г.* 2012. Взаимодействие финансового и реального секторов экономики в посткризисном мире // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2012. №1.
19. *Чанько А.Д.* 2011. Команды в современных организациях. – СПб.: Изд-во Высшая школа менеджмента СПбГУ.
20. *Шапиро Н.А.* 2011. Территория России как рыночное пространство (или идеальная модель рынка для политики модернизации) // Философия хозяйства. 2011. № 1(73). С. 85-90.
21. *Sutton Robert and Huggy Rao.* 2014. *Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less.* Published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC, a Penguin Random House Company.
22. *Morten Hansen.* 2009. *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results.* Cambridge, Mass.: Harvard Business Press.
23. *Matthew May.* 2012. *The Laws of Subtraction: 6 Simple Rules for Winning in the Age of Excess Everything.* Published by SUCCESS, 200 Swisher Rd., Lake Dallas, TX 75065, USA. SUCCESS.com.

## References

1. Raymond Meredith Belbin. 2003. The types of roles in the management team. - М.: Publishing House of Hippo.
2. Boyet Joseph Jimmy Boyet. 2009. Guide to the realm of wisdom: the best ideas management masters. - 3rd ed. Corr. And add. / Per. from English. AA Kalinin. М.: ZAO "Business-Olympus".
3. Vasilenok V.L., Usik N.I. 2012. Actual theoretical and practical aspects of the development of enterprises of different ownership forms in the context of modernization of the economy // *Electronic scientific journal SPbGUNPT*, 2012, № 1.

4. Vesnin V. 2012. Management: Textbook. - 3rd ed., Rev. and add. - M.: TC Welby, Publishing House of the Prospectus.
5. Vikhansky, O. C, Naumov, A.I. 2006. Management: textbook / OS Vikhansky, AI Naumov. - 4th ed., Rev. and add. - M.: The Economist.
6. Daft R. 2012. Management 10th ed. / Per. from English. - SPb.: Peter.
7. Peter F. Drucker 6. 2008. Classic work on management / Per. from English. M.: Publishing House of the United Press, Series: Skolkovo.
8. Drucker, P., J. Makyarello. 2010. Management / Trans. from English. - M.: Publishing House of Williams.
9. Drucker Peter F. 2012. Management. Challenges of the XXI century / Per. from English. M.: Publishing house Mann, Ivanov and Ferber.
10. Kovalev V.A. 2014. Innovation and Development Strategies // *Scientific journal Problems of the theory and practice of management*. 2014. №4. S.90-94.
11. Alan R. Cohen 2004. The MBA in Management / Trans. from English. - M.: Alpina Business Books.
12. Lencioni P. 2010. How to resolve five main issues the command: A practical guide for leaders, managers and consultants / Patrick Lencioni; Trans. from English. - M.: Alpina Publisher: Publishing Yurayt.
13. John Maxwell. 2014 Teamwork / Per. from English. - M.: Publishing House Potpourri.
14. Meskon M. Albert M. Hedouri F. 1997. Principles of Management / Trans. from English. - M.: Publishing House of the matter.
15. Promotion of people and teams. 2015 - St. Petersburg: Publishing House of Peter.
16. Rastova Y.I. 2012. To assess the effectiveness of the functioning of special economic zones in the Russian Federation / Y.I. Rastova, A.A. Boreysho // *Herald ENGECON*. Series: Economy. 2012. № 5. С. 17-22.
17. Harvey Robbins, Michael Finley. 2005. Why do not the team? What is wrong and how to fix it. - M.: Publishing House of the Good Book.
18. Sergeeva I.G. 2012. Interaction between the financial and real sectors of the economy in the post-crisis world // *Scientific Journal ITMO*. A series of "Economics and Environmental Management." 2012, №1
19. Chanko AD 2011. The teams in modern organizations. - SPb.: Publishing House of the Graduate School of Management.
20. Shapiro N.A. 2011. The territory of Russia as a market space (or ideal market model for modernization policy) // *Philosophy economy*. 2011. № 1 (73). S. 85-90.
21. Sutton Robert and Huggy Rao. 2014. Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less. *Published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC, a Penguin Random House Company.*
22. Morten Hansen. 2009. Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results. Cambridge, Mass.: Harvard Business Press.
23. Matthew May. 2012. The Laws of Subtraction: 6 Simple Rules for Winning in the Age of Excess Everything. Published by SUCCESS, 200 Swisher Rd., Lake Dallas, TX 75065, USA. SUCCESS.com.

Статья поступила в редакцию 27.07.2015 г.