

*М.А.Попова
ГОУВПО «Донецкий национальный
технический университет»,
Донецк, ДНР
M.A.Popova
State higher education establishment
«Donetsk national technical university»,
Donetsk, DPR*

КОМАНДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

TEAM ACTIVITY AS THE FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Аннотация: Рассматриваются категории «коллектив» и «команда», некоторые признаки организации хорошей команды, основные факторы успеха для эффективной работы.

Ключевые слова: группа, команда, командная работа, коллектив, лидер.

Annotation: The categories «collective» and «team» are considered, some signs of the organization of a good team, the main success factors for effective work.

Keywords: group, team, teamwork, collective, leader.

Постановка проблемы

Тот факт, что команды могут быть гораздо более производительными, чем индивиды, работающие поодиночке, убедительно свидетельствует в пользу использования команд как инструмента для обеспечения выполнения работы. В связи с этим, актуальной остается проблема создания эффективных команд, которые могли бы решать самые разнообразные по качеству и сложности задачи.

Анализ предшествующих исследований и публикаций

Феномену командной деятельности посвящены работы зарубежных и отечественных авторов: Р. М. Белбина, Р. Дафта, П. Друкера, Дж. Катценбаха и Д. Смита, Дж. Льюиса, Х. Роббинса и М. Финкли, Б. Такмана, Ф. Хансейкера и Э. Алессандра; В.В. Авдеева, Е.Ю. Безруковой, в соавторстве с И.В. Бухтияровой и Ю.В. Синягиным, Н.В. Боровиковой и В.А. Петрова, В.Ф. Володько, Т.П. Галкиной, В.В. Гуленко, Т. Зинкевич-Евстигнеевой в соавторстве с Д. Фроловым и Т. Грабенко, М. Исхаковой, А.М. Карякина, Л.В. Свиридовой и др.

Цель настоящего исследования – представить условия, при которых командная работа играет ведущую роль в достижении общих организационных результатов.

Сложно устроенная социальная среда становится почвой для объединения людей в разнообразные сообщества. Одной из форм таких сообществ являются группы – совокупность людей, объединённых единой целью, но необязательно общей. Группа – основная структурная единица организации. Как работать вместе? Как сделать результаты труда сотрудников видимыми и предсказуемыми? Как правильно задействовать колоссальные неиспользуемые ресурсы, таящиеся в недрах каждой организации, чтобы продвинуть бизнес на новый более качественный уровень, добиваться более высоких по сравнению с конкурентами результатов?

Высшую форму группового развития составляют коллективы. Право называться коллективом группа обретает при условии, что она обладает рядом признаков. Это – «группа людей, объединённая решением определенных производственных, общественных, политических и др. задач, характеризующаяся общими интересами и целями, чувством солидарности, самоопределением» [1]. Именно такая группа в процессе социально-ценной совместной деятельности и достигает высокого уровня развития.

В коллективе органически объединены два компонента: материальный и духовный. Материальный компонент – это люди, духовная сторона жизни коллектива – это его идеология и психология. Коллектив наполнен системой межличностных отношений.

Современный менеджмент исповедует максимальное сплочение коллектива на основе общих ценностей, идей, целей. И в соответствии с западной традицией используется термин «команда». В повседневной жизни категории «коллектив» и «команда» воспринимаются как синонимы. Так ли это?

Команда и коллектив не одно и то же. В традиционном коллективе действует принцип пирамиды: есть руководитель, который принимает решения и отдает указания, и есть подчиненные, их исполняющие.

Ну а что представляет собой команда? Обратимся к мнению некоторых специалистов.

В понимании Питера Друкера, «команда – это группа людей (как правило, не очень большая) с разным образованием, навыками и знаниями, которые приходят из разных сфер организации и работают над определенным, конкретным заданием. Обычно в команде есть лидер, или капитан.... Лидерство в любой отдельный момент времени формируется в соответствии с логикой работы и конкретным этапом ее реализации. Нет начальников и подчиненных, есть только старшие и младшие. Каждая компания – и каждое учреждение – использует команды для выполнения насущных, неповторяющихся заданий.

Руководство не обязано принимать решения и отдавать распоряжения. Оно должно определить, кто из членов команд будет принимать решения и отдавать распоряжения на определенном этапе или для работы над определенным заданием.

Эффективность труда зависит от всей команды. Каждый лидер команды при необходимости может использовать ресурсы организации в целом.

Всегда только команда в целом отвечает за успех задачи. Отдельный человек вкладывает свои знания и умения. Однако каждый член команды отвечает за эффективность и результаты работы всей команды, а не только за себя. Команда – это единое целое» [2].

По мнению Йона (Джона) Р. Катценбаха и Дугласа К. Смита, «команда – это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и разными характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов. Сотрудники должны делать нечто большее, чем просто слушать коллег, конструктивно реагировать на чужие слова и обеспечивать поддержку друг другу.

Команды обычно нужны там, где иерархия или организационные барьеры сдерживают те навыки и подходы, которые нужны для получения оптимального результата. Работа над задачей, а не желание стать командой создает настоящие команды. Настоящая команда – сосредоточенная на эффективности и строго дисциплинированная – является наиболее универсальной организационной единицей, способной осуществлять как исполнительские, так и преобразовательные функции» [3; 4].

В теории Брюса У. Такмена «команда» – качественно особый, наивысший уровень функционирования малой группы.

В. В. Авдеев, изучая и описывая технологию формирования команды, под последней понимает «группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам [5].

Получается, что команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. Такие команды не являются результатом случайных событий. Они достигают более высоких уровней взаимодействия и сотрудничества благодаря тому, что их члены доверяют друг другу, отождествляют себя с командой, уверены в своих силах и эффективности. А также:

- 1) определяют цели, которые принимаются всеми участниками;
- 2) знают и принимают каждый свою собственную роль в команде и роли других участников;
- 3) понимают и принимают различные стили мышления членов команды;
- 4) способны преодолевать внутренние конфликты;
- 5) обучаются сами, учатся коллективно на базе имеющегося опыта, развивают творческие способности команды;
- 6) сочетают различные личностные качества, необходимые знания и навыки, распределенные между всеми участниками команды;
- 7) создают комфортную атмосферу работы, прислушиваются к мнению других людей и сами высказывают полезные замечания, учитывая культурные различия в команде;
- 8) имеют для каждого из участников команды открытый доступ к информации, необходимой для решения командных задач;

9) задачей лидера является – выяснить, как можно улучшить командное взаимодействие.

Высокоэффективные команды – ключ к успеху организации. Для команды (а не для группы, которая только называется командой) характерен эффект синергии, который заключается в том, что суммарное усилие команды превышает сумму усилий ее отдельных членов. Образно говоря, $1+1+1>3$. Исследования показывают, что люди, работающие в команде, как правило, больше удовлетворены своими достижениями и работой в целом. Совпадение важнейших ценностных ориентаций участников обеспечивает сплоченность и устойчивость командного развития. Правда, не было найдено никаких доказательств того, что состав команды каким-то образом влияет на ее эффективность. Некоторые группы могут состоять из хороших друзей, которые постоянно общаются вне работы, иные – из тех, кто говорит друг с другом только на совещаниях. Некоторым для успеха необходим сильный лидер, другие предпочитают «плоскую структуру». Две совершенно одинаковые команды могут показывать разительно отличающиеся результаты. Но сплоченность – это та мера, с которой члены команды держатся вместе и сохраняют единство в достижении общей цели. Понимание работы другого человека и общее понимание задачи в целом – вот что существенно.

Не удастся найти единую модель и среди «групповых норм» – негласных правил, регулирующих взаимоотношения между членами команды. Например, в некоторых командах принято перебивать друг друга (и такое поведение поощряется менеджерами), в других сотрудники выслушивают друг друга, прежде чем взять слово. Однако члены команды должны обговорить правила, которых должен придерживаться каждый сотрудник, разделять обязательную дисциплину. Команда проигрывает еще и потому, что люди не стремятся к самодисциплине и ответственности. Цена проигрыша может быть высока.

Работа в команде предполагает акцент на какой-либо конкретной задаче, которую необходимо выполнить. В реальном бизнесе зачастую требуется сформировать команду для реализации конкретных проектов в сжатые сроки. В этом случае возникает задача целенаправленного формирования команд. Если организация функционирует в основном по проектной схеме, то ее члены должны обладать специальными навыками командных «игроков». Иными словами, для того чтобы достигнуть преимуществ команды, необходимо затратить определенные усилия и средства.

До принятия решения об использовании команды для выполнения задания целесообразно взвесить «за» и «против». Принять решение «за» поможет анализ следующих факторов: сроки выполнения задания; уровень креативности (творчества); многократность выполнения задания.

В основе формирования команды чаще всего лежат следующие принципы: совместимость (психологическая и психофизическая); личностный (знания, умения, навыки, индивидуальные характеристики, способности); ролевой (исследования доказали, что для организации наиболее эффективной командной работы в группе должны присутствовать девять ролей); возможность принятия личностью организационной культуры команды.

Границы команды должны быть явно установлены.

Круг вопросов относительно формирования команд можно условно разделить на три большие группы:

1. Группа организационно-управленческих вопросов (основные сферы деятельности команд, подходы к формированию команд, виды команд, принципы организации командной работы, формы управления в команде, организационный «эффект команд», циклы жизнедеятельности команд).

2. Группа психологических вопросов (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция).

3. Группа системно-аналитических вопросов (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Создать эффективную команду непросто. Каждая команда проходит определенные этапы развития, у нее есть свой жизненный цикл. Вот как происходит организация команды:

1. Адаптация – происходит взаимное информирование и анализ задач. Люди осторожно общаются друг с другом, образуются пары и тройки. Они как будто бы проверяют друг друга и вырабатывают нормы и принципы взаимоприемлемого поведения, следствием чего является некоторая настороженность в коллективе. Эффективность командной работы на данном этапе низкая.

2. Группирование – создаются небольшие подгруппы по симпатиям и интересам. Выявляются несовпадения личной мотивации и целей командной работы. Члены команды могут противодействовать требованиям задачи – таким образом определяется уровень дозволенной эмоциональной экспрессии. Например, секретарь швыряет бумаги и смотрит, как на это отреагируют.

3. Кооперация – члены команды осознают свое желание работать над решением задачи. Это открытое и конструктивное общение впервые возникает вместе с местоимением «мы».

4. Нормирование деятельности – разрабатываются нормы и принципы взаимодействия в команде. Возникает ощущение доверия, межличностное общение находится на высшем уровне.

5. Функционирование – это стадия принятия решений для конструктивного решения задач. У каждого появляется своя роль. Конфликты разбираются открыто, члены команды выслушивают друг друга и обмениваются информацией, уровень группового доверия высок. Отношения в группе не ограничиваются только совместными задачами, а выходят на межличностный уровень, когда каждый член команды искренне заинтересован в повышении образовательного и профессионального уровня друг друга. Теперь уже можно говорить об истинной команде, имеющей единые для всех членов коллектива цели, совместную деятельность по достижению этих целей, наличие хорошей и адекватной организационной структуры, хороший психологический климат. Организация эффективной командной работы на этом этапе может считаться успешно завершенной. Главными задачами этой стадии

является поиск инноваций, которые помогут членам группы продуцировать новые идеи, а также развивать сотрудничество.

Самый оптимальный вариант для любой фирмы или предприятия – это наличие и команды, и коллектива. Коллектив выполняет определенный спектр «обыденной работы», команда занимается уникальными заказами, которым нужен нестандартный подход.

Особую значимость приобретает деятельность руководителя (лидера) команды. Нужно подобрать людей, продумать систему мотивации. Правильная структура и грамотное руководство могут существенно повысить производительность людей.

Хотя, как показывает практика, обычный запрос руководителей по эффективному управлению и работе в команде заключается в следующем:

- наладить конструктивное межличностное взаимодействие в команде;
- «наработать» навыки эффективного решения проблемы в команде;
- знать приемы разрешения конфликтов;
- владеть навыками ситуационного анализа;
- отработать навыки оценки рисков;
- создать ресурс положительных эмоций для эффективной работы.

Поэтому, для поддержания эффективной командной работы необходимо уметь определять требования к руководителю коллектива и на основе этих требований осуществлять его поиск, знать и использовать принципы формирования высокоэффективной команды, понимать стадии развития коллектива, учитывать ограничения командной работы.

Добиться высоких показателей качества деятельности сложно даже от одного человека. В любой командной работе присутствуют слабые места, и только у успешной команды эти слабые места компенсируются сильными сторонами. Существует ряд ошибок, которые снижают эффективность деятельности команды:

- отсутствие четкой цели или критериев ее достижения;
- несоответствие руководителя, команды и типа решаемой задачи;
- неудачный подбор работников в команду;
- плохой социально-психологический климат;
- неспособность участников команды к коллегиальной работе, и, как следствие – низкая результативность командной работы.

Эти ошибки являются наиболее распространенными, но их необходимо избегать. В любом случае, работа в команде – это риск. Но возможность работать в команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста, ощущение себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Высокий уровень удовлетворенности сотрудников – ключ к достижению высокой финансовой эффективности организации.

Литература

1. Социология: Энциклопедия / Сост: А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко – Мн. : Издательство «Книжный Дом», 2003. – 1312 с.
2. Друкер Питер Ф. Менеджмент / Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс». – 2010. – 704 с.
3. Джон Катценбах, Дуглас Смит Командные ценности и командная дисциплина / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, – 2013. – 430 с.
4. Джон Катценбах, Дуглас Смит Командный подход : Создание высокоэффективной организации / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, – 2018. – 376 с.
5. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. Пособие. – М. : Финансы и статистика, – 2002. – 544 с.
6. Белбин Мередит Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. – М. : Издательство «НІРРО» – 2003. – 315 с.