

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Роль и значение команды в организации

В настоящее время в центре внимания менеджмента организации находится не поведение индивида (руководителя, специалиста, рабочего), а деятельность многофункциональных команд и рабочих групп, направленная на решение комплексных проблем и заданий. Опыт зарубежных организаций, которые добились существенных успехов в своей деятельности, показывает, что основную роль в них играют не личности, а группы, а точнее, команды как разновидность рабочих групп (Р. Кантер. Рубежи менеджмента. 1999).

Команды, решающие разные задачи, создаются сегодня на всех уровнях предприятия. Перед командами ставятся сверхзадачи, формулируются высшие цели, стремление к которым объединяет усилия сотрудников и дает так называемый синергетический эффект командной работы. И это позволяет повысить производительность труда, качество работы, мотивацию сотрудников.

Но для того чтобы построить эффективную и мотивированную команду, недостаточно просто собрать сотрудников в группу и раздать им рабочие задания (а ведь подчас именно так российские менеджеры и понимают сложный процесс командообразования). Дорожно-строительная отрасль здесь далеко не исключение: доминирующий административный стиль управления в отрасли и консервативное отношение к современным технологиям кадрового менеджмента – плохие драйверы для успешного командообразования.

Также неэффективная работа команды может объясняться ее некачественным составом, неблагоприятным морально-психологическим климатом, отсутствием четких целей, несоответствием сложности задач

команды управленческим компетенциям руководителя. К тому же сама по себе сложность командной работы обусловлена отсутствием культуры совместной деятельности, индивидуализмом, стремлением к лидерству, личным результатом, нетерпением.

В этих условиях руководителям необходимо понимать принципы и преимущества командной работы, а для этого – знать ответы на следующие вопросы:

- В чем заключается отличие команды от рабочей группы?
- Какие этапы развития команды существуют и какой стиль управления соответствует каждому этапу?
- Что такое командные роли и как соблюсти баланс ролей в команде?
- Какие основные факторы эффективности нужно учесть при формировании команды?

2. Группы и команды. Основные отличия

Группа – это относительно обособленное объединение определенного количества людей (двух и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные или похожие обязанности, координирующих совместную деятельность. Организационная структура предприятия – это как раз объединение сотрудников по функциональному признаку в разные рабочие группы. Отсюда – группой в строительной компании может быть бригада монтажников, или коллектив инженеров производственно-технического отдела, или операторы строительной техники в управлении механизации.

Команда – группа людей, которые разделяют ответственность за результаты совместной деятельности и которые объединены общей целью. Команда потенциально может добиться гораздо большего, чем сумма достижений отдельных работников,

поэтому она создается для решения наиболее сложных задач и выполнения специальных функций.

Команды характеризуются:

- высоким интеллектуальным потенциалом, позволяющим решать любые проблемы и стремиться достигать лучших результатов;
- полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление;
- высокой психологической и социально-психологической совместимостью, сплоченностью, хорошим взаимопониманием, готовностью сотрудничать, понимать и принимать общие цели, обмениваться информацией;
- способностью к самообучению;
- принятием основных решений совместно после всестороннего обсуждения.

Сравнивая рабочие группы и команды, можно обозначить следующие основные различия между ними:

1. **Ответственность:** у членов группы существует только личная ответственность; в команде – и личная, и взаимная, и групповая (то есть разделение ответственности);
2. **Количество участников:** группа не ограничена в размерах; в команде же, как правило, от 5 до 12 человек;
3. У членов группы **объединяющим фактором** являются общие интересы; у членов команды – общие цели;
4. **Подчиненность:** у членов группы – индивидуальная подчиненность перед руководителем; у членов команды – индивидуальная и взаимная (каждый подчиняется каждому);
5. **Профессиональное взаимодействие** в группе строится на основе иерархии полномочий; в команде профессиональное взаимодействие а) строится на горизонтальном уровне и б) обусловлено ролевыми командными функциями.

Табл. 1. Этапы развития команды и стили управления

Характеристика этапа	Стиль управления
<p>Этап 1. Формирование</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Роли в команде не распределены; ■ Принятие решений проходит тяжело; ■ Процедуры совместной работы неясны. 	<p>Директивный стиль управления</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ставить четкие цели, устанавливать сроки; ■ Прописывать стандарты; ■ Расставлять приоритеты.
<p>Этап 2. Выяснение отношений</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Роли не распределены; присутствует соревновательность; ■ Разочарование в существующих политиках и процедурах; ■ Выраженные конфликты, раскол в коллективе. 	<p>Направляющий стиль управления</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Контролировать регулярно, но не пошагово; ■ Провоцировать открытое выяснение отношений; ■ Устранять конфликтные отношения в команде.
<p>Этап 3. Нормализация</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Цели и задачи в большинстве случаев ясны и понятны; ■ Члены команды сами разрабатывают пути достижения целей; ■ Растет атмосфера доверия. 	<p>Поддерживающий стиль управления</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Побуждать к предложениям возможных решений; ■ Контролировать по вехам; ■ Быть с командой как один из игроков.
<p>Этап 4. Продуктивная работа</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Цели ясны и принимаемы; ■ Распределены роли и ответственность за принятие решений; ■ Свободное выражение собственной точки зрения; ■ Понимание и прозрачность существующих норм и правил. 	<p>Консультативный стиль управления</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Очерчивать проблемную область; ■ Участвовать как один из игроков на стадии выработки решения (или устранившись от процесса); ■ Контролировать по результату; ■ Праздновать успехи.

Профессиональные команды, в зависимости от целей, которые они решают, бывают разными. Одни вырастают и создаются эволюционно из рабочих групп, становятся, допустим, *самоуправляемыми командами*, которым предоставляется существенная автономия и которые несут полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности. Другие команды создаются специально на определенное время для выполнения конкретных проектов. В **проектных командах** собираются работники и руководители из разных подразделений и уровней управления. Особое место среди команд занимает команда высших руководителей, или управленческая команда, которая принимает стратегические решения и формирует механизмы, обеспечивающие их реализацию.

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Отсюда совершенно не следует, что нужно стремиться любую группу сделать командой, – следует всегда

отталкиваться от целей и задач, стоящих перед руководителем. Как будет показано, командообразование – это достаточно ресурсоемкий процесс. Когда задачи не амбициозны, а операции рутинны, сотрудники вполне успешно могут работать в формате рабочей группы. Важно понимать, при каких условиях должна работать «просто» бригада монтажников, а когда – бригада-команда, или когда из инженеров технического отдела и отдела управления качеством нужно собрать команду под серьезный и сложный проект.

3. Этапы развития команды

Команда проходит определенные стадии в своем становлении и развитии. Одной из наиболее известных теорий, описывающих ступени становления команды, является модель американского психолога Б. Такмана. Согласно этой теории, команда проживает четыре неизбежных этапа, причем каждому этапу соответствует определенный стиль управления (табл. 1).

Команду создает руководитель под определенные цели, и поэтому

она должна соответствовать своей миссии. Причем руководителю нужно создать не просто сплоченный коллектив профессионалов-единомышленников, а стать в нем признанным лидером. Другими словами: «химия» командообразования не позволяет создавать эффективные команды «чужими руками» – руководитель должен быть погружен сам в процесс формирования команды и обладать необходимыми для этого компетенциями.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы команда достигла четвертой стадии (этап «Продуктивная работа»). Первые три стадии нельзя избежать или как-то исключить из процесса развития: команде необходимо пройти все этапы, чтобы состояться как команда. Процесс развития и переход от одной ступени к другой может быть медленным. Причем иногда команда так и не доходит до стадии «Продуктивной работы», застревая на промежуточных уровнях и не оправдывая возложенных на нее ожиданий. Но развитие команды можно и

Табл. 2. Командные роли по М. Белбину

Роль	Доминирующие черты	Допустимые слабости
Генератор идей	<ul style="list-style-type: none"> - креативный, с богатым воображением; - талантлив; - обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления. 	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуалист; - недооценивает практические детали («парит в облаках»).
Исследователь ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - умеет устанавливать контакты с разными людьми и выявлять возможности, экстраверт; - энтузиаст своего дела. 	<ul style="list-style-type: none"> - чрезмерный оптимист; - быстрая потеря интереса к изученному объекту.
<p><i>Генераторы идей и Исследователи ресурсов являются наиболее творческими командными ролями. Генераторы идей вырабатывают оригинальные мысли, в то время как Исследователи ресурсов склонны творчески более детально прорабатывать идеи других людей. Генераторы идей являются серьезно мыслящими людьми и часто нелюдимы, в то время как Исследователи ресурсов чувствуют себя расслабленно и свободно в общении с другими людьми. Команде необходим только один хороший Генератор идей; если таких генераторов больше одного, то вероятность успеха всей команды снижается, так как они будут стремиться критиковать идеи друг друга, а не развивать свои собственные.</i></p>		
Координатор	<ul style="list-style-type: none"> - доброжелательный; - делится полномочиями; - спокойный, уверенный в себе; - контролирующий свое поведение. 	<ul style="list-style-type: none"> - не обязательно обладает исключительными способностями; - стремится снять с себя ответственность.
Мотиватор	<ul style="list-style-type: none"> - способный преодолевать инерцию и неэффективность; - способный вдохновлять; - динамичный («с взвинченными нервами»). 	<ul style="list-style-type: none"> - раздражительный и нетерпеливый; - склонен травмировать чувства других; - неуживчивый.
<p><i>Координаторы и Мотиваторы являются сильными лидерами, но у них различные стили поведения. Координаторы – это «социальные» лидеры, в то время как Мотиваторы функционируют как лидеры для решения определенной задачи. Координаторы ищут в людях самое лучшее и в полной мере используют их положительные качества, в то время как Мотиваторы ищут последователей. Координаторы спокойны и расслаблены, Мотиваторы динамичны и держатся на нервной энергии. Координаторы и Мотиваторы склонны конфликтовать, если им приходится работать совместно на одном должностном уровне. Мотиваторам часто необходимо работать под руководством Координатора, так как им необходимо признание, а Координатор такую возможность им может дать.</i></p>		
Аналитик	<ul style="list-style-type: none"> - здравый смысл; - критичность мышления; - наблюдательность; - беспристрастность. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие энтузиазма; - неэмоциональный; - равнодушие к делу; - незаинтересованность.
<p><i>И Генераторы идей, и Аналитики являются интеллектуальными мыслителями, но думают они совершенно по-разному: Генераторы идей создают новые концепции, в то время как Аналитики анализируют мысли других людей. Генераторы идей действуют по вдохновению и интуиции; Аналитики тщательно и аналитически обдумывают, никогда не делают скороспелых выводов.</i></p>		
Исполнитель	<ul style="list-style-type: none"> - трудолюбивый, дисциплинированный; - консервативный, обязательный, - доводит дело до конца. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие гибкости; - медленно реагирует; - сопротивляется изменениям.
Завершитель	<ul style="list-style-type: none"> - организованный и надежный, держит свои обещания, - стремится выполнить все на высоком уровне, - стремится получить наилучший результат из возможных. 	<ul style="list-style-type: none"> - склонен волноваться без особых причин; - не любит делегировать (полномочия, обязанности)
<p><i>Исполнители и Завершители являются рабочими лошадками в команде. Исполнители концентрируют внимание на системах, графиках и планах мероприятий, в то время как Завершители концентрируют усилия на выполнении заданий должным образом и в деталях. Исполнители заинтересованы в выявлении наилучшего способа выполнения работы, в то время как Завершители более обеспокоены результатами. Большое количество Мотиваторов может привести к конфликту и ухудшению совместной работы, а большое количество Исполнителей и Завершителей может привести к довольной собой, но мало чего достигшей команде.</i></p>		
Специалист	<ul style="list-style-type: none"> - самостоятельно мыслящий и организующий свою работу; - целеустремленный; - обладает редкими знаниями и навыками. 	<ul style="list-style-type: none"> - вносит вклад в узкую область деятельности; - чрезмерно сосредоточен на деталях.
<p><i>Завершители и Специалисты привержены достижению очень высоких стандартов, но с разных точек зрения: Завершители нацеливаются на высокие стандарты во всем, что их просят сделать; Специалисты же заинтересованы только в своей области. Завершители рады работать под началом большинства типов руководителей, и они не возражают, чтобы их работу контролировали; Специалисты не любят, когда их деятельность контролируется теми, кто знает в их области меньше, чем они сами.</i></p>		

ускорить, тщательно соблюдая основные правила эффективного командообразования, о которых будет сказано ниже.

4. Ролевые функции в команде

В командном менеджменте важнейшее место занимает правильное распределение ролей – должен быть соблюден баланс между ролевыми функциями. При этом каждая из них не является приоритетной, а служит лишь дополнением других. И только все вместе они дают тот синергетический эффект, который отличает команду от группы.

В 70-х годах прошлого столетия автор теории групповых ролей Мередит Белбин обнаружил, что в высокопроизводительных командах ее члены играли одну или несколько определенных ролей. Если эти роли отсутствовали, эффективность команды значительно снижалась. Так, в каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться восемь основных командных ролей (табл. 2). Командные роли отражают различные аспекты деятельности команды – деятельность по достижению результата, лидерство, внешние и внутренние коммуникации, генерация идей и так далее.

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками команды, можно подразделить на три группы:

- 1) роли, ориентированные на выполнение задач команды;
- 2) роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды;
- 3) индивидуальные роли (нефункциональные).

Для того чтобы проектная команда работала эффективно, одинаково важны роли первой и второй групп. Недостаточно ориентироваться только на выполнение задач проекта – необходимо, чтобы участники команды «работали» и на поддержание команды как таковой. Роли третьей группы являются деструктивными с точки зрения командного взаимодействия.

Помимо баланса ролей, в эффективной команде должно быть реализовано правильное распределение интеллектуальных способностей и разнообразие личностных характеристик ее членов. Также важно отметить, что наилучший состав команды может варьироваться в зависимости от поставленной задачи.

5. Создание эффективных команд

Создание эффективных команд – процесс ответственный и ресурсоемкий, поэтому нужно действовать с пониманием дела, иначе ожидания от команды не оправдают себя и ресурсы будут потрачены напрасно. Руководителю отводится одна из важнейших ролей при формировании команды; ему, как правило, помогают специалисты по управлению персоналом, организационные психологи и консультанты.

При создании команды необходимо учитывать **семь основных факторов командной эффективности**. Сложно говорить о приоритетности того или иного фактора – они все одинаково важны и работают в комплексе.

1) Фактор ключевых командных навыков. Команда создается из людей, которые должны владеть следующими компетенциями:

- Технические знания и навыки;
- Административные навыки;
- Навыки межличностных коммуникаций;
- Навыки принятия решений;
- Навыки решения проблем и конфликтов;
- Основные управленческие навыки (для руководителя).

Для сотрудников, которые привлекаются к работе в команде, но которые не имеют вышеперечисленных компетенций, должны быть организованы тренинг-сессии, направленные на формирование и закрепление необходимых навыков. Руководитель команды должен обладать не только общими управленческими навыками, но и навыками командообразования, иметь познания в проектном менеджменте.

Хорошие отделы по управлению персоналом проводят тренировку вышеуказанных компетенций у руководителей и сотрудников заранее, действуя на опережение, чтобы не терять времени на подготовку команды, когда в ней настанет необходимость.

2) Фактор целеполагания и планирования. Четкость целей является мотивирующим фактором для всей команды. Чем яснее цель, тем вероятнее успех. Как уже говорилось: а) именно общая цель является тем, что объединяет группу индивидов в единое целое; б) цель – первична, команда – вторична: она (команда) создается под достижение конкретной цели.

3) Фактор распределения ролей. Четкое разделение по ролям служит залогом эффективного выполнения общекорпоративных задач. Психологическое тестирование (или специальным образом структурированные интервью по компетенциям) поможет определить психологические профили сотрудников и их поведенческие характеристики, что, в свою очередь, даст понимание о психологической совместимости членов команды и о том, кто какие роли сможет наиболее эффективно в ней выполнять.

4) Фактор подготовленных бизнес-процессов. Команде необходимы стартовые процессы, помогающие ей функционировать эффективным способом. В связи с этим деятельность команды должна быть формализована в каких-то процессных регламентах, где бы эти бизнес-процессы были прописаны. В методологии проектного менеджмента, например, подробно указывается, какие документы сопровождают работу проектной команды и как они должны быть оформлены; их наличие у команды строго обязательно (Устав проекта, План управления проектом и др.).

5) Фактор эффективных межличностных отношений. Членам команды необходимо много общаться друг с другом, поэтому очень важно, чтобы межличностные отношения были «здоровыми». На эффективность личных взаимодействий влияет, насколько успешно лидер команды создал атмосферу взаимного доверия и

насколько правильно выстроил баланс командных ролей. Но эффективные отношения ни в коей мере не означают отсутствия конфликтов, которые будут всегда возникать при любой совместной деятельности. Конфликты должны быть открытыми и конструктивными, то есть такими, которые ведут команду к цели, а не к внутреннему расколу и потере командной скорости.

6) Фактор эффективных межкомандных взаимодействий.

Иногда задачи отдельной команды можно решить только благодаря внешнему взаимодействию. Для обсуждения межкомандного взаимодействия проводятся встречи руководителей команд или сотрудников, которые исполняют командные роли Исследователей ресурсов.

7) Фактор материального стимулирования.

Система мотивации должна быть основана не на личных показателях работы отдельного сотрудника, а на общекомандных результатах. В этом заключается смысл стимулирования на достижение общей цели и разделения взаимной ответственности за общие достижения. Система мотивации должна быть «прозрачной» и понятной каждому члену команды.

Тщательная проработка всех вышеуказанных факторов в итоге полностью окупится: будет создана высокопроизводительная команда, настроенная на решение сложных и амбициозных задач.

В кадровом менеджменте существуют разные инструменты для формирования эффективных команд. Опытные специалисты по персоналу владеют нужными методиками и помогают руководителям в вопросах командообразования. Общим для большинства методических подходов является принцип, когда, исходя из поставленных задач, сначала формируется *Культура Идеальной Команды*, которая представляет собой модель поведения команды, при которой она (команда) будет работать максимально продуктивно. Эта модель определяет функциональные и поведенческие компетенции членов команды и конфигурацию

командных ролей в ней. Потом подбираются кандидатуры, совместная работа которых будет максимально соответствовать выбранной *Культуре Команды*.

Для уже созданных команд проводятся специальный аудит, который оценивает *Культуру Реальной Команды* как результат сопоставления Профилей Личности (то есть поведенческих и психологических характеристик) всех ее членов. В настоящее время для аудита команды широкой популярностью пользуются социометрические и психометрические инструменты: тестирование, опросники, структурированные интервью и др. Оценив *Культуру Реальной Команды* и, если есть такая возможность, сравнив ее с *Культурой Идеальной Команды*, можно получить ответы на следующие вопросы:

- Какого стиля поведения придерживается команда?
- Каковы ее сильные и слабые стороны?
- Каковы различия в культурах *Идеальной и Реальной команд* и как можно их устранить?
- Как распределяются командные роли внутри коллектива?
- Существуют ли в команде конфликты и борьба за власть и какова их возможная причина?
- Насколько эффективно действует лидер команды и какой стиль руководства поможет команде достичь максимальных результатов?

Далее по итогам аудита команды формируется план корректирующих действий, который может быть направлен на реструктуризацию ролевого профиля команды, усиление команды новыми членами, исключение из команды слабых игроков, замену руководителя и так далее.

В завершение хочется пожелать предприятиям дорожно-строительной отрасли более активно использовать команды в своей производственной деятельности. Ведь как раз им и приходится решать огромное количество кросс-уровневых задач различной сложности, возникающих часто неожиданно и требующих срочного внимания. Никакая

организационная структура предприятия не сможет найти для каждой новой задачи «свой отдел», которому ее можно поручить. Без привлечения эффективных команд в современном бизнесе, требующем мгновенной реакции, уже не обойтись. Но выдернуть людей на скорую руку из разных отделов и дать им задание – этого недостаточно. Как недостаточно поднять тост «За нас! За команду!» на корпоративном празднике. Команда – это сложный объект. Как мост, который надо уметь строить...

ВЫВОДЫ:

1. Опыт успешных организаций показывает, что основную роль в них играют не личности, а профессиональные команды. Использование команд позволяет повысить производительность труда, качество работы, мотивацию сотрудников, а также решать сложные производственные и организационные задачи.
2. Команда – это группа людей, которые разделяют ответственность за результаты деятельности организации и которые объединены общей целью. Основная ответственность при формировании команды лежит на ее руководителе: он отвечает за достижение целей, ради которых команда создается.
3. Главные факторы эффективного командообразования: наличие навыков командной работы у сотрудников, четкое целеполагание и планирование, выстроенный баланс ролевых функций в команде, понятные бизнес-процессы, эффективные межличностные отношения и межкомандные взаимодействия, основанная на общекомандном результате система материального стимулирования.
4. Формировать эффективные команды функциональным руководителям помогают специалисты по персоналу, которые используют для этого психометрические и социометрические оценочные инструменты: тестирование, структурированные интервью и пр.

Д.В. Смирнов, MBA,
специалист
по организационному развитию