

0- 773196

На правах рукописи

Карташевич Екатерина Владимировна

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

22.00.08 – социология управления

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

Ростов-на-Дону – 2008

Работа выполнена в ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет»

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор
Юрий Григорьевич Волков

Официальные оппоненты: Гуськов И.А., доктор социологических наук
Степанов О.В., доктор социологических наук,
профессор

Ведущая организация: Московский государственный университет

Защита состоится «24» декабря 2008 г. в 10.00 на заседании диссертационного совета Д 212.208.01 по философским и социологическим наукам в ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет» (344006, г.Ростовн/Д, ул. Пушкинская, 160, ИППК ЮФУ, ауд. 34).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет» (344006, г. Ростовн/Д, ул.Пушкинская, 148).

Автореферат разослан « ____ » _____

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000439085

Ученый секретарь
диссертационного
совета

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'M.B. Marinov'.

М.Б. Маринов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Начало XXI в. отличалось активным развитием производственных технологий и значительным отставанием в развитии организационных систем.

Социальные организации при всем разнообразии их форм и моделей являются одним из важнейших структурных элементов современного общества. Именно в социальных организациях происходит самоидентификация основных социально-профессиональных слоев современного общества: предпринимателей, профессионалов-управленцев (менеджеров) и наемных работников физического и умственного труда, а также проходит апробацию современный менеджмент. Недостаточный уровень мобильности современных социально-организационных структур и неспособность адаптации к изменениям внешней среды является причиной снижения их конкурентоспособности.

Поэтому в настоящее время социальные технологии и кадровые стратегии становятся важнейшим компонентом развития социальных организаций и являются основным резервом повышения их эффективности и конкурентоспособности в современном обществе. Все это требует поиска путей совершенствования социальных организаций.

Одним из перспективных направлений развития современных организаций является формирование в процессе совместной деятельности из представителей разных социально-профессиональных групп (рабочих, специалистов, служащих, менеджеров и др.) рабочих команд, которые представляют собой качественно новые сообщества людей.

В последние годы работа с командами имеет большое значение практически во всех сферах деятельности в современном обществе. Команды сопровождают деятельность человека изо дня в день, и для многих областей производственной и частной жизни они становятся неотъемлемой их частью.

Основная роль в формировании такого рода команд отводится управленческим технологиям, которые «являются наиболее тщательно охраняемой коммерческой тайной практически любой корпорации, ибо технологию производства можно купить или придумать, а технологию

управления достаточно крупной организации можно только вырастить, как живое существо, вместе с самой организацией»¹.

Однако в последние годы понятие «команда» было сильно деформировано и стало понятийно размытым.

Но даже в тех случаях, когда переход на командную работу связан с определенными трудностями, практически каждый человек, который работает в организации, когда-либо участвовал в работе группы, созданной для решения определенной задачи. Хорошие команды появляются не в результате везения, а в результате кропотливой работы, тщательного планирования и веры в них организации. Тщательное проектирование команды – это профессия. Чтобы добиться функционирования команды в соответствии с планом, необходимо доскональное ее понимание. И хотя не существует никаких гарантий, мы все же считаем: понимание того, что заставляет команды работать, естественным образом приведет к созданию лучших и более эффективных команд.

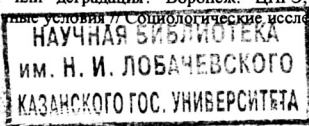
Все сказанное позволяет сделать вывод о том, что командообразование в современных социальных организациях, направленное на повышение их эффективности, должно рассматриваться как социальная технология, во всей полноте своей научной обусловленности системных взаимосвязей социальных эффектов и следствий.

Таким образом, актуальность темы настоящей диссертации определяется проблемой снижения эффективности организационной деятельности в современном обществе, необходимостью глубокого исследования совершенствования управления процессом командообразования как фактора повышения эффективности современных организаций.

Степень научной разработанности темы. Актуальность проблемы командообразования как фактора повышения эффективности современных организаций порождает большое внимание к данной теме и, соответственно, большое количество публикаций², однако большинство известных нам

¹ Авраменко Е.С. Международный трансферт управленческих технологий и глобализация мировой экономики. // Известия Уральского государственного университета. 2004. - № 29. - С.22–30.

² Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005; Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития М.: Манускрипт, 2006; Кондратьев В.В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Эксмо-Пресс, 2007.; Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). М.: ИГУ РАН, 2001; Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградация? Воронеж: ЦИРЭ, 2005; Романовский Н.В. Теоретическая социология в России – ракурс условия // Социологические исследования. 2008. № 1.



публикаций слабо соотносят практику и опыт управления командами с теоретическими концепциями и фундаментальными основами.

Ряд основополагающих трудов, посвященных изучению групп как основ социальной организации и изучающих процессы групповой динамики, чрезвычайно актуальны и являются базой для изучения процессов командообразования³.

Однако большинство исследований не дает конкретных практических рекомендаций по командообразованию, а предлагает лишь упражнения по командному развитию, которые не всегда приемлемы в повседневной практике управления.

Процесс формирования команд в организации является процессом трудоемким и затратным и с точки зрения материальных ресурсов, и с позиции временных затрат. Командная работа не является панацеей для менеджмента, она часто не оправдывает затраты, связанные с ее построением и поддержанием. Принцип гештальта, подразумевающий, что целое всегда больше, чем сумма его частей, не всегда оправдан на практике эффективностью командной работы. Команды, создаваемые для решения отдельных проблем, порождают собственные проблемы, такие как чувство индивидуализма, снижение креативности за счет рисков групповой работы, невозможность прийти к единому мнению или принятие неудачных решений, конфликтность и внутренние разногласия. В итоге такие команды терпят неудачу. Значительному числу действующих на предприятиях команд пока не в полной мере удается использовать свой потенциал. Все это указывает на необходимость расширения исследовательского поля в процессе анализа командообразования в современных организациях.

Несколько иной подход для анализа проблемы командообразования дает феномен организационной культуры. Категориальные основы изучения организационной культуры в рамках социологии управления представлены в работах отечественных социологов: Л.Я. Аверьянова, Д.С. Клементьева, Л.И.Панковой, Г.С. Батыгина, С.А. Белановского, В.И. Добренькова, Г.Т.Журавлева, А.И. Кравченко, В.П. Култыгина, П.И. Лапина, Г.В.Осипова, В.А. Ядова, С.Т. Гурьянова и др.⁴

³ Томпсон Лей. Создание команды: Пер. с англ./ М.: Вершина, 2006; Карякин А.М. Командная работа. Основы теории и практики // karyakin@economic.ispu.ru; Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде – М.: Финансы и статистика, 2004.; Лефевр, В.А. Социальная роль предприятий в России: объяснительные возможности термина «патернализм» // Мир России. 2008. № 3.

⁴ Аверьянов Л.Я. Социология: что она знает и может. М.: «Социолог», 1993; Антология русской классической социологии: Тексты / Сост. и коммент. Д.С. Клементьева, Л. Панкова. М.:Изд-по Моск. ун-та, 1995.; Батыгин

Достаточно полно и подробно организационную культуру осветили Э.А. Смирнова, В.В. Щербина, О.С. Виханский, А.Ю. Архипов, О.В.Черковец и др.⁵

Проблема управления организационными изменениями и, в частности, проблема управления изменениями организационной культуры наиболее глубоко исследованы зарубежными специалистами (И. Ансофф, Л. Грейнер, Дж. Ньюстром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Мутон, Х. Виссема, Р. Грант, Э. Шейн, М. Хаммер и Д.З. Чампи).

Значительное место в исследованиях этих ученых отводится сущности командных построений, разработке стратегий, методов и моделей управления этими технологиями⁶. Однако и в этих работах отсутствует целостное представление о процессе эффективного командообразования.

Поэтому особенное внимание хочется обратить на современный подход к вопросам управления и использование принципов синергетики в рассмотрении организаций и процесса их функционирования как сложных открытых и нелинейно развивающихся систем.

При анализе командообразования под углом зрения общей теории самоорганизации систем – синергетики, как правило, ставятся познавательные задачи – найти начала саморазвития в естественном порядке, в живой природе, в общественной жизни.

К представителям этого подхода относятся В.В. Василькова, М.А.Дрюк, М.С. Каган, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, Ю.Л. Климонтович и другие исследователи⁷.

Г.С Обоснование научного вывода в социологии. М. Наука, 1986; *Култыгин В.П.* Современные зарубежные социологические концепции. М.: МГСУ, 2000; *Лапин П.И.* Социальные ценности и реформы в кризисной России // Социологические исследования. 1993. № 9; *Левада Ю.А.* От мышления к пониманию: социологические очерки 1993-2000. Всерос. центр изуч. обществ. мнения, Моск.шк.полит.исследований. М.: Московская школа политических исследований, 2000.; *Ядов В.А.* Теоретическая социология в России: проблемы и решения/Общество и экономика, 1999, №3-4.; *Гурьянов С.Т.* Социология управления. М.: Прометей, 1994; *Удальцова М.В., Аверченко Л.К.* Социология и психология управления. Ростов н/Д, 2001; *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2003.

⁵ *Смирнова Э.А.* Основы теории организации //ЮНИТИ, 1998; *Щербина В.В.* Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции //Социологические исследования. 1996, №7.; *Архипов А.Ю., Черковец О.В.* Глобализация. Интеграция. Россия. – Ростов н/Д, Изд-во ЮФУ, 2007; *Тетя есопитосис:* сборник статей российских и зарубежных экономистов начала XXI века М., Наука Спектр, 2008.

⁶ *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. Под ред. *Ю. Н. Каптуревского.* СПб., 1999; *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб, 2000; *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции и в бизнесе. СПб., 1997; *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

⁷ *Василькова В.В.* Синергетика и социологический эволюционизм // Синергетическая парадигма. Человек и общество в условиях нестабильности. М., 2003; *Дрюк М.А.* Синергетика: позитивное знание и философский импрессионизм // Вопросы философии. 2004. № 10; *Каган М.С.* Синергетическая парадигма – диалектика общего и особенного в познании различных сфер бытия // Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. М., 2002; *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Основания синергетики. Режимы с

Диссертант считает, что процесс формирования команд и сам принцип командной работы не являются универсальными. По нашему мнению, существуют конкретные условия, необходимые для целесообразности применения методов командной работы. При отсутствии этих условий процесс формирования команд будет не оправдан, а перспектива достижения эффективности командной работы будет сомнительной.

Итак, степень разработанности темы диссертационного исследования характеризуется достаточно глубоким общим теоретическим осмыслением целого ряда аспектов существа и становления разных видов анализа командообразования в современных социальных организациях, которые в ряде случаев имеют методологическое значение. Однако, по общему признанию, проблема эффективного командообразования в социальных организациях современного российского общества не решена окончательно, порождая новые проблемные зоны, требующие нового социологического осмысления.

Цель диссертационного исследования проанализировать командообразование как фактор повышения эффективности современных организаций.

Данная цель конкретизируется путем решения **следующих исследовательских задач:**

- рассмотреть командообразование как проблему научного исследования;
- определить критерии эффективности современных организаций и командной работы;
- использовать синергетический подход как основание для анализа командной работы в современных организациях;
- показать социокультурные основания командообразования в современной России;
- рассмотреть организационную культуру как системообразующий фактор в современном командообразовании;
- наметить пути реализации эффективного командообразования в современных российских организациях.

Объектом диссертационной работы являются организации в современном обществе.

Предметом исследования выступает командообразование как фактор повышения эффективности современных российских организаций.

Теоретико-методологическая основа диссертации. Базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, непосредственно связанные с социологией управления, теорией организации, управления персоналом, управленческим консультированием, социальным менеджментом, организационной культурой. Основными предпосылками диссертационной работы послужили теоретические и практические идеи общей теории организации А.И. Пригожина и методологические принципы системного подхода к организациям Г. Саймона, А. Этциони.

В ходе исследования для анализа командообразования как фактора повышения эффективности современных российских организаций использовался ряд общенаучных методов: конструктивно-типологический, сравнительный анализ, с помощью которого анализируются различные типы команд в современных организациях. Активно применялся синергетический подход, позволяющий объективно оценить проблемы самоорганизации в процессе командообразования.

В представлении модели организационной культуры использовался также метод реконструкции и моделирования культурных феноменов, за счет чего была создана целостная картина организационной культуры.

Эмпирическая база работы. В основу исследования эффективного командообразования в современных российских организациях положены эмпирические данные, полученные на российских выборках, репрезентировавших нормативные черты поведения российских управленцев, а так же опубликованные данные и аналитико-теоретические концепции современных отечественных социологов. Эмпирическая база работы основана в основном на вторичном анализе опубликованных материалов исследований проведенных в компаниях Pro-Vision Com (PV), ТД «Опус», «Адидас», «Джонсон и Джонсон», ОАО «Мосгаз», ООО «VEC», Центр кадрового развития⁸.

Научная новизна исследования:

– рассмотрев командообразование, доказано, что актуализация командообразования в качестве проблемы научного исследования связана с растущей потребностью формирования в современных организациях гибких

⁸См.: Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.

структур, а также с потенциальными возможностями команд быть более продуктивными, чем традиционные группы с точки зрения скорости и качества принятия решений;

- определен критерий эффективности современных организаций, обусловленный типом командной работы и, в первую очередь, наличием самоорганизующихся рабочих команд, созданных на основе адхократических принципов, включающих компетентность и профессионализм;

- использование синергетического подхода как основания для анализа командной работы в современных организациях, позволяет использовать феноменсамоорганизации применительно к современному командообразованию на примере адхократических организационных структур;

- показаны социокультурные основания командообразования в современной России, в первую очередь принципы корпоратизма, глубоко уходящие своими корнями в российскую историю и позволяющие повысить эффективность деятельности организаций;

- рассмотрена организационная культура как системообразующий фактор в современном командообразовании. При этом наиболее характерными ее чертами являются динамичность и креативность, что позволяет членам команды идти на риск для достижения целей, а факторы лидерства, новаторства и экспериментаторства являются определяющей сущностью эффективного командообразования;

- намечены пути реализации эффективного командообразования в современных российских организациях, определяющиеся типом совместной деятельности, когда каждый член команды зависит от других не в линейном и не в совокупном виде, что может быть реализовано при условии совместно-взаимодействующего, совместно-последовательного и совместно-индивидуального типов деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1. Проблема командообразования в настоящее время не получила должного признания в связи с недостаточной концептуализированностью. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает. Происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них возникают функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть прежде всего подбор рабочей группы и организация совместной работы могут

рассматриваться как важнейшие характеристики процесса командообразования.

2. Критерий эффективности современных организаций обусловлен типом командной работы. Наиболее традиционным типом команд являются команды, управляемые менеджером. Однако в современных условиях в связи с высокой степенью вариативности и неопределенности проблемы все чаще решают оперативными структурами, создаваемыми из относительно незнакомых людей, обладающих целым рядом профессиональных навыков – то есть самоорганизующимися командами. Исходя из этого, понятие эффективности команды включает два взаимосвязанных критерия. Первый критерий – это эффективность команды с точки зрения организационных целей второй – с позиции удовлетворенности отдельных членов. Удовлетворенность членов группы можно рассматривать как необходимое условие для построения командной работы.

3. Синергетический подход как основание для анализа командной работы в современных организациях позволяет использовать феномен самоорганизации применительно к современному командообразованию. Подход к проблемам самоорганизации, разработанный в рамках синергетической парадигмы, используется при анализе особенностей командообразования в современном обществе, где качественным образом изменяются основания для формирования адекватного типа социальных организаций. В таких организациях строго иерархизированные, вертикальные связи уступают место горизонтальным самоорганизующимся сетям или новому виду организационных структур – плоских и гибких получивших название адхократических.

4. Социокультурные основания командообразования базируются не только на культурном факторе и культурном ресурсе социальных организаций, но и на особенностях национальной культуры. Применительно к российским условиям именно корпоратизм может стать основой новых принципов командообразования, которые будут способствовать раскрытию творческих потенциалов и проявлению способностей каждой человеческой личности, составляющей команду.

5. Системообразующим фактором в современном командообразовании выступает организационная культура. Процесс формирования организационной культуры важен для эффективного командообразования, прежде всего возможностью регулирования поведенческих установок

персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от сложившихся в обществе ценностей.

6. В современной российской экономике, движимой знаниями и инновациями, спрос на команды, которые могут мыслить кросс-функционально, связывать воедино несколько различных областей развития бизнеса, проектировать передовую бизнес-модель, чрезвычайно высок и перспективы развития бизнеса именно в таких конкурентоспособных системах работы. Важным условием формирования команд является тип совместной деятельности, но в эффективной команде не должно быть членов с одинаковыми профессиональными областями. Команда является примером альтруистического поведения, где определить долю участия каждого работника команды практически невозможно, поэтому член команды работает не на собственное благо, а на благо всей команды. Именно специализация, востребованность и разнонаправленность знаний участников рабочей группы являются залогом ее эффективности.

Научно-практическая значимость исследования. Результаты работы представляют значительный интерес для социологов, экономистов, специалистов в области управления и практических менеджеров.

Обоснованные в диссертации положения и выводы могут способствовать концептуализации процесса командообразования как самостоятельной сферы знания. Полученные результаты могут быть использованы в ходе подготовки и принятия управленческих решений, ориентированных на прогнозирование и регулирование социальной сферы.

Выводы и положения диссертационной работы могут быть использованы при подготовке учебных пособий по теории управления, социологии, экономике, менеджменту, а также в системе повышения квалификации и в преподавательской практике при чтении общих и специальных курсов по общей социологии, социологии управления, социологии организаций, PR-деятельности.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в преподавании курсов социологии, теории организации, теории управления.

Апробация работы. Результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на всероссийских и региональных научных конференциях, на II Всероссийском социологическом конгрессе «Российское общество и социология в XXI веке: социальные вызовы и альтернативы» и на

III Всероссийском социологическом конгрессе «Глобализация и социальные изменения в современной России», а также на межрегиональной конференции «Роль идеологии в трансформационных процессах в России: общенациональный и региональный аспекты». Основные положения и выводы диссертационной работы были обсуждены и апробированы на заседаниях кафедры социологии, политологии и права ИППК ЮФУ.

Ряд концептуальных положений диссертационной работы был использован автором в лекционных материалах, на семинарских занятиях в процессе преподавания, в частности при чтении курса «Менеджмент» студентам отделения «Регионоведение» Южного федерального университета.

По теме диссертации опубликованы 4 научные работы общим объемом около 2,5 п.л.

Структура работы. Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновываются выбор и актуальность темы, освещается степень ее научной разработанности, формулируется цель и ставятся исследовательские задачи, излагается теоретико-методологическая база исследования, раскрывается новизна и формулируются основные положения, выносимые на защиту, обосновывается теоретическая и практическая значимость исследования.

В **главе 1. «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»** отмечается, что социальная направленность в управлении, его ориентация на человека является одной из ведущих тенденций современности в экономической, технологической, социальной и политической сферах. Однако, несмотря на декларирование важности «человеческого фактора», на практике зачастую наиболее популярным остается бессубъектный подход к управлению безличностными элементами внутренней среды организации.

В научной литературе, посвященной проблемам управления, все настойчивее проводится мысль о том, что главным инструментом развития человечества на этапе глобализации становится совершенствование

«организационной структуры» – механизма объединения ограниченных и мало эффективных по отдельности людей в эффективные коллективы. Одним из таких коллективов, приобретающим все большую значимость в современном обществе, является команда. В последние годы работа с командами имела большое значение почти во всех областях сотрудничества, а также в так называемых «некоммерческих отраслях».

Широкомасштабные процессы не должны заслонить от внимания политиков, ученых и практиков то, что лежит в основе эффективного социального и экономического развития общества, – деятельность социальной организации, а в конечном счете, эффективной рабочей команды – первичной ячейки любой социально-экономической системы.

В параграфе 1.1 «Командообразование: проблемы научного исследования» говорится, что вполне справедливо утверждение о том, что человек рождается в организации, воспитывается в организации, удовлетворяет свои потребности в организации и именно организация провожает его в последний путь.

В течение многих десятилетий организации как объект исследования постоянно привлекают к себе внимание ученых и практиков – представителей самых разных областей знания. В настоящее время сведения о строении и проектировании современных организаций, способах управления организационными процессами нужны государственным деятелям, политикам, юристам, управленцам, ученым, инженерам и т.п.

Интерес к организациям не ослабевает еще и потому, что для исследователя это чрезвычайно сложный и практически неисчерпаемый объект познания. Такое разнообразие объясняется тем, что для организации характерны все основные черты человеческого общества. Можно сказать, что организация – наше общество в миниатюре.

В современном обществе актуальная потребность к формированию таких гибких организаций стала, проявляться в самых разнообразных формах, к одной из которых можно отнести командные структуры.

Команды и работа в командах – это не новые понятия. На самом деле команды и командное мышление существовали в течение многих лет в таких компаниях, как Procter & Gamble или Boeing. В 1980-х обрабатывающая промышленность и автомобилестроение восприняли этот новый подход, ориентированный на команды, когда американские компании

первооружались, для того чтобы выдержать конкуренцию с японскими компаниями, быстро завоевывавшими долю рынка⁹.

Когда авиационная корпорация «Локхид» добилась успеха в подписании спорного контракта, связанного со строительством 58 гигантских военных транспортных самолетов С-5А, то для этой цели специально была создана новая организация в 11 тыс. человек. Проектная организация локхидовской корпорации, созданная для этой цели, имеет свою собственную администрацию и сложную внутреннюю структуру¹⁰.

В период сотрудничества над секретной бомбой «В-2» воздушные силы США, Northrop и приблизительно 4 тыс. их субподрядчиков и поставщиков в начале 1980-х создали команды, для того чтобы осуществлять различные части этого проекта. Когда проводились новые разработки или возникали новые проблемы в ходе осуществления программы, команда воздушных сил формировала специальные команды, состоящие из специалистов и экспертов из других компаний и научных институтов.

И ученые-теоретики, и практикующие менеджеры обнаружили огромное поле исследований, указывающее на то, что команды могут быть более продуктивными, чем традиционные группы, с точки зрения скорости и качества принятия решений. Показателем успеха этих программ является то, что такого рода мышление в наши дни считается общепринятым. Но, несмотря на то, что команды QC стоили усилий, затраченных на выращивание этих команд в организациях, команды будущего, которым необходимы реструктуризация и процессы технического переоснащения, могут существенно различаться. Эта точка зрения становится еще более понятной в свете новых исследований, которые говорят о том, что семи из десяти командам не удастся получить желаемые результаты. По крайней мере, четыре проблемы позволяют предполагать, что построение и сохранение эффективных команд являются задачами первостепенной важности.

Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Не все люди, которые работают вместе или в непосредственной близости друг от друга, принадлежат к одной команде. Команда – это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей

⁹ Тампсон Лей. Создание команды. – М.: Вершина, 2006.

¹⁰ Гоффлер Э. Шок будущего. М., 2003.

цели. Команды обладают пятью ключевыми характеристиками. Во-первых, команды существуют для того, чтобы достигнуть совместной цели. Команды достигают результатов, за которые их члены несут коллективную ответственность, и получают определенное коллективное вознаграждение. Во-вторых, члены команд взаимозависимы по отношению к некоторой общей цели. Взаимозависимость является признаком командной работы. Взаимозависимость означает, что члены команды не могут достичь своей цели самостоятельно, напротив, они должны полагаться друг на друга, для того чтобы выполнить совместные задачи. Существует несколько видов взаимозависимости, так как члены команды должны полагаться друг на друга в вопросах информации, ресурсов, специальных знаний и т. п. В-третьих, команды имеют границы и остаются относительно стабильными в течение определенного времени. Ограниченность означает, что команды имеют постоянный состав; члены команды, так же как и не входящие в это число сотрудники, знают, кто входит в команду. Стабильность относится к сроку пребывания в команде. Большинство команд работает совместно на протяжении значительного периода времени – достаточно долго для того, чтобы достичь своей цели. В-четвертых, члены команды обладают полномочиями для руководства работой и внутренними процессами. Мы делаем акцент на командах, в которых каждый член может в некоторой степени определять то, как будет сделана его собственная работа. По-этому, хотя группа заключенных, скованных одной цепью, может в некотором смысле представлять команду, заключенные не обладают полномочиями управлять своей работой. И, наконец, команды действуют в более широком социальном контексте. Команды не являются самостоятельными островами. Они выполняют свою работу в более широких рамках организации, часто бок о бок с другими командами¹¹.

Подводя итоги параграфа можно сделать вывод, что сложная групповая природа современных организаций требует исследования в социально-экономической области. И если первоначальные направления изучения носили сугубо прикладной характер и имели своей целью рационализацию организационной и управленческой деятельности, то в настоящий момент направления и области исследования значительно расширяются. Наряду с исследованием информационных потоков в управлении, организации механизма выдвижения, принятия и изменения целей, структурирования

¹¹ *Тампсон, Лей. Создание команды. – М.: Вершина, 2006.*

организационных отношений и организационного проектирования, все большее внимание практиков и теоретиков менеджмента привлекает анализ социальных свойств организации. К их числу можно отнести особенности групповой работы в организации, нахождение и формирование оптимальной групповой структуры, отношения сплоченности-конфликтности, групповые нормы и отношения лидерства. На современном этапе нельзя говорить об эффективных управленческих технологиях, если они не подкреплены знаниями в области прикладной социологии.

В параграфе 1.2. «Критерии эффективности современных организаций и командной работы» автор отмечает, что организации прибегли к командам для того, чтобы улучшить качество, повысить производительность, усовершенствовать обслуживание заказчиков и деятельность своих сотрудников, то есть сделать работу организаций более эффективной.

Команды не похожи друг на друга. Они сильно отличаются степенью своей автономности и характером управления со стороны организации, а соответственно и своей эффективностью.

По мнению Д.Макинтош-Флетчер, существуют два главных типа команд: кросс-функциональные и интактные команды¹².

Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации для реализации какого-то проекта. Продолжительность деятельности такой команды определяется длительностью выполнения поставленной задачи. Для членов команды работа над заданием является вторичной по отношению к их основной деятельности в данной организации. Руководителем такой команды может быть формально назначенный или выбранный из членов команды. Это наиболее широко распространенный тип команды, и данный тип представляет огромный потенциал с точки зрения объединения талантов, навыков и идей. Однако из-за различия в профессиональной подготовке и обязанностях в них существует богатая почва для конфликтов.

Именно этот тип команд является наиболее широко распространенным, вслед за ними идут команды, вовлеченные в основную деятельность предприятия (интактные команды), и маркетинговые команды¹³.

¹² *McIntosh-Flatcher D. Teaming by design real team for real people. New York, VcGraw-Hill, 1996.*

¹³ *Katzenbach J.R., Smith D.K. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. 1993. 71(2). S 111–120.*

Интактная команда является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группой, производящей определенный продукт или услугу. Она может иметь руководителя, который, не являясь членом команды, обеспечивает порядок и координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на поставленных задачах.

Достаточно зрелые, развитые, самоуправляемые команды, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия.

Далее рассмотрены наиболее важные типы команд. Традиционным типом являются команды, управляемые менеджером. В таких командах менеджер действует как лидер и отвечает за определение целей, методов их достижения и функционирование данной команды. Сами команды несут ответственность только за реальное выполнение порученной им работы. Руководство отвечает за мониторинг и управление процессами деятельности, отбор членов команды и взаимодействие с организацией. Примерами команд, управляемых менеджером, являются группы по сборке автомобилей, бригады хирургов, спортивные и военные команды. Такая команда, как правило, имеет специально выделенного руководителя, занимающего высокую позицию в иерархии и посвящающего команде весь свой рабочий день (как, например, в бригаде шахтеров).

Команды, управляемые менеджером, характеризуются максимальным уровнем контроля над их членами и той работой, которую они выполняют; они позволяют руководителю осуществлять контроль над процессами и продукцией команды. Кроме того, они могут быть эффективными в том смысле, что этот руководитель действительно ставит цели и задачи, которые должны быть выполнены.

Вторым типом команд являются самоуправляемые команды. В самоуправляемой или саморегулирующейся команде менеджер или руководитель определяет главную цель команды, но команда пользуется свободой выбора методов для достижения этой цели. Самоуправляемые команды становятся все более распространенными в организациях. Примерами могут служить исполнительные исследовательские комитеты или группы по решению управленческих задач. Самоуправляемые команды повышают производительность, качество, экономят ресурсы и моральный уровень сотрудников, а также вносят свой вклад в снижение числа прогулов и текучесть кадров. Эти преимущества наблюдались как в производственном секторе, так и в секторе обслуживания.

Целенаправленные или самопроектируемые команды сами определяют свои задачи и методы их достижения. Такие команды предлагают максимальный потенциал для новаторства, усиливают приверженность целям и мотивацию, предоставляют возможности для организационного обучения и изменений. Однако целенаправленные команды требуют чрезвычайно много времени, обладают огромным потенциалом для создания конфликтов, а их создание может обойтись очень дорого. Более того, их достижения чрезвычайно трудно (или вообще невозможно) отследить. Другим несовершенством является промежуточное положение такой команды и недостаток нормативной базы. Тем не менее целенаправленные команды часто способны на огромные достижения.

Самоорганизующиеся рабочие команды и советы директоров обычно отвечают за выполнение задачи, управляя своей деятельностью, создавая группу и организационный контекст. Они берут на себя максимальную степень контроля и ответственности.

Диссертант делает вывод, что новые модели менеджмента, такие как командные формы работы, созданы для нового вида организационных структур – плоских и гибких или, как их называют адхократических. Адхократия – это одновременно и организационные системы управления и управленческий стиль. Важнейший параметр адхократии – компетентность и профессионализм. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала даже по вертикали. Такие системы построения деятельности организации нужны в областях, где требуется творческий потенциал людей, в инновационных областях деятельности. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п., поэтому их можно рассматривать как самоорганизующиеся рабочие команды.

В параграфе 1.3 «Анализ командной работы в современных организациях: синергетический подход» говорится о том, что исходя из такого свойства команд, как образовываться и распространяться в социальных организациях – способности к самоорганизации в результате направленного самоупорядочения структурных и функциональных отношений, целесообразно обратиться к синергетике. Это обусловлено самим

определением синергетики. Синергетика есть новое междисциплинарное направление научных исследований, в рамках которого изучаются процессы перехода от хаоса к порядку и обратно (процессы самоорганизации и самодезорганизации) в открытых нелинейных средах самой различной природы¹⁴.

Данное научное течение первоначально возникло во второй половине XX в. в естественных науках. В дальнейшем принципы синергетики распространяются и в гуманитарных науках. На настоящий момент синергетические принципы находятся на острие научного дискурса в социальном знании. Разумеется, синергетика – далеко не единственное научное направление, которое занимается изучением процессов самоорганизации. Вместе с тем используемые в синергетике понятия делают синергетический подход уникальным, причем не только в концептуальном, но и в операциональном плане. В отличие от других научных направлений, обычно возникавших на стыке наук, когда одна наука давала новому направлению предмет, а другая – метод исследования, синергетика опирается на сходство математических моделей, игнорируя различную природу описываемых ими систем¹⁵.

Поскольку объектом нашего анализа в этом отношении выступает командообразование, то прежде всего необходимо рассмотреть этот процесс в контексте синергетики.

Самоорганизация – это процессы спонтанного упорядочивания (перехода от хаоса к порядку), образования и эволюции структур в открытых нелинейных средах¹⁶. Отсюда можно сделать вывод, что «порядок и беспорядок не противопоставлены один другому, т. е. энтропийный хаос не обязательно является хаосом в общем смысле слова, так как имеет место стабильная иерархия»¹⁷. Другими словами, требование стабильности ведет к структуре неравенства. А значит неравенство (неэнтропийный порядок) неизбежно в обществе, стремящемся к однородности и устойчивости (энтропийный хаос)¹⁸.

¹⁴ Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомыры. С. 366.

¹⁵ Бранский В.П., Пожарский С.Д. Социальная синергетика и акмеология. СПб.: Политехника, 2002. С. 9.

¹⁶ Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомыры. С. 365.

¹⁷ Forcé M. L'ordre improbable. Entropie et processus sociaux. Paris, 1989. P. 197.

¹⁸ Василькова В. В. Порядок и хаос в развитии социальных систем: (Синергетика и теория социальной самоорганизации). СПб., 1999. С.129.

В литературе описаны различные экспериментально проработанные формы самоорганизации – ячейки Бенара, химические часы (модель «брюсселятора»), образование колоний у коллективных амеб, переход от ламинарности к турбулентности и др. Все эти случаи характеризуются некоей общей глобальной ситуацией – диссипативная структура отвечает определенной форме супермолекулярной организации. В частности, параметры, описывающие ячейки Бенара, являются макроскопическими, соответствующими не расстоянию между молекулами, а нескольким сантиметрам. Временные масштабы также другие: они соответствуют не молекулярным масштабам (периоды колебания отдельных молекул), а макроскопическим, т.е. секундам, минутам или часам. Аналогичная переструктуризация масштабов при возникновении упорядоченности происходит при переходе от ламинарного течения к турбулентному. Как показывают работы Ю. Л. Климонтовича, интенсивность флуктуации, а также время и длина корреляций в этом случае возрастают. Микроскопический (молекулярный) механизм переноса импульса сменяется макроскопическим¹⁹.

Существует четыре основных атрибутивных признака самоорганизации, самозарождения новых структур в критической зоне баланса между производством энтропии и потоком энтропии в системе: возникновение макроскопической упорядоченности, когерентность в поведении элементарных частиц системы, бифуркационный выбор и нарушение первоначальной симметрии. Эти четыре признака являются, если можно так выразиться, «первичной матрицей» самоорганизации. Г. Николс и И. Пригожин в книге «Познание сложного» называют эти явления «словарем сложного».

Существенным дополнением и расширением пригожинской традиции в понимании самоорганизации сложного являются разработки российской синергетической школы, в первую очередь, работы С. П. Курдюмова и Е. Н. Князевой. В статьях и монографиях этих авторов представлена более подробная картина самоорганизующихся процессов, целостный пространственно-временной ландшафт самоорганизации сложных систем. Поэтому мы считаем необходимым более детальное знакомство с их взглядами.

В основе предложенной ими теоретической модели лежат математические закономерности процессов горения и теплопроводности (диффузии), когда в активной (горючей) среде наблюдается возникновение локализованных очагов

¹⁹ Подробнее см.: *Климонтович Ю. Л. Турбулентное движение и структура хаоса. М., 1990.*

горения — диссипативных структур, т.е. исследуются образование и эволюция структур горения и тепла в открытых и нелинейных средах — процессы их пульсирования, усложнения и деградации. По мнению авторов, через язык математического описания подобных процессов «проступает фундаментальная общность процессов рождения, усложнения, видоизменения и тенденций к распаду структур в самых различных областях действительности»²⁰.

Необходимыми и достаточными условиями для возникновения процессов самоорганизации полагаются открытость и нелинейность системы. Под открытостью системы понимается наличие в ней источников и/или стоков, обмена веществом и/или энергией с окружающей средой, причем источники и стоки имеют место в каждой точке таких систем.

Подводя итог исследования в сфере нового понимания проблемы самоорганизации, мы пришли к выводу, что подход к проблемам самоорганизации, разработанный в рамках синергетической парадигмы, позволяет анализировать особенности командообразования в современном обществе, в котором качественным образом изменяются основания для формирования адекватного типа социальных организаций, такого типа организаций, где строго иерархизированные, вертикальные связи уступают место горизонтальным, самоорганизующимся сетям, или новому виду организационных структур — плоских и гибких или, как их называют, адхократических.

В главе 2. **«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ»** речь идет о том, что проблемы командообразования в современных организациях связаны с целым рядом факторов. В процессе командообразования в современной России необходимо учитывать общепризнанный факт, что самым почитаемым национальным достоянием для русского человека на протяжении многих веков была община — демократический союз местного самоуправления, трудовой демократии, взаимопомощи и совместного владения землей.

И здесь роль системообразующего фактора при формировании команд начинает играть корпоративная культура, рассматриваемая как система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность

²⁰ См: Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. М., 1994. С. 18.

и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющиеся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

При выходе на командный стиль функционирования организаций человеческий капитал является не менее значимым фактором коммерческого успеха, чем основные активы и оборудование и технология. Формирование человеческого капитала – недостающее звено практики корпоративного управления в России, ключевая предпринимательская стратегия. Особое значение приобретает формирование производственной или штабной команды управления. Данные проблемы и нашли отражение во второй главе диссертационного исследования.

В параграфе 2.1. Социокультурные основания командообразования в современной России отмечается, что мы уже почти десять лет живем в XXI в., но еще во второй половине 80-х гг. XX в. было обнаружено, что главный потенциал развития и прогрессивных изменений кроется в человеке, «человеческом факторе», «человеческом ресурсе». Открытия в этой области пошли дальше – потенциал развития заключается не только в человеке, но и в его социальных организациях. Появилось понятие «организационная культура» как могучий инструмент управления и как важная часть общей культуры, культурных стереотипов поведения человека в обществе и организациях. Как ответ на эти откровения в практике управления широко распространяются инновационные методы социального проектирования, программирования и социального прогнозирования. Без них менеджмент в современных условиях невозможен. Они в системе стратегического менеджмента относятся к числу определяющих.

Корпоратизм в России развивался как совместное ведение хозяйства. Идеи корпоратизма своими корнями глубоко уходят в российскую историю. Русская артель была своего рода добровольным товариществом равноправных работников, призванных на основе взаимопомощи и взаимовыручки практически реализовывать любые хозяйственные и производственные задачи. Такое социально-экономическое объединение людей не только не ограничивало дух самостоятельности и предприимчивости каждого, а напротив, поощряло его. Артель удивительным образом позволяла сочетать склонность русского человека к самостоятельному и даже обособленному труду с коллективными усилиями. Принцип равноправности резко отличал артель от капиталистического предприятия: попытка эксплуатации одних

членов артели другими, как правило, жестоко пресекалась. Причем равноправность не нарушалась предоставлением одному из членов артели распорядительной функции, так как каждый член организации мог быть назначен товарищами на ее выполнение. В некоторых артелях распорядительная функция выполнялась поочередно каждым из артельщиков. Равноправие не означало уравниловки – распределение дохода осуществлялось по труду.

Исходя из анализа развития мирового хозяйства, тип цивилизации является теоретической и методологической основой современного менеджмента в России, именно он определяет главные цели ее возрождения и последующего развития. Метод корпоративного хозяйствования стал мировой практикой общественного развития. Именно на его принципах разрабатывались и реализовывались «прорывные» проекты выведения стран из разлухи и кризисов (Германия, Япония, Южная Корея и др.). В настоящее время идеи корпоратизма проникли во все уголки земного шара. Корпоратизм как самая динамичная сила в истории цивилизации ныне является международной системой, определяющей экономическую, социальную, политическую и культурную судьбу большей части человечества.

Учитывая то, что большая часть истории развития человечества прошла в условиях неэффективной по социальным результатам экономики, XXI век властно требует изменить ее ведущие тенденции – не собственность над экономической жизнью, не экономика над социальностью, духовностью, а социальность, духовность над экономикой, экономика над собственностью. Экономика и лежащая в ее основе собственность – не цель, а средство достижения новых типов социальных организаций в современной России. Именно новые социальные организации, основанные на принципах командообразования, могут способствовать раскрытию творческих потенциалов и проявлению способностей каждой человеческой личности. Применительно к российским условиям именно корпоратизм отвечает на вопросы о том, как изменить сложившееся критическое положение дел и как сделать хозяйственную жизнь людей социально и духовно целесообразной.

В параграфе 2.2. «Эффективность командной работы в современных российских организациях: социальная практика и тенденция развития» автор пишет, что организационная культура достаточно широко представлена в современной литературе по управлению. Разнобой в трактовке основных понятий приводит к затруднениям в

описании, интерпретации и сопоставлении научного материала, что делает актуальной задачей упорядочение понятийного аппарата²¹. Специалисты в области социологии и менеджмента организации считают, что организации по аналогии с нациями обладают своей культурой. Процесс формирования организационной культуры интересен для эффективного командообразования, прежде всего возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от сложившихся в обществе ценностей.

Проблематика изучения организации как культурного феномена не является чем-то новым для социологии и восходит к традициям М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина, Ф. Селзника и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона. Последние во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура» (ОК). Однако само введение термина и его детальная проработка датируются концом 70-х²². Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым «японским вызовом»²³. Для ряда американских исследователей стало очевидным, что рационально-нормативистские управленческие теории и базирующиеся на них универсалистские методы регуляции трудового поведения и стимулирования мотивации перестали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции²⁴, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

Различия в подходах к исследованию организационной культуры определились еще в конце 70-х гг. XX в. Ряд специалистов по управлению были склонны видеть главную причину начавшегося отставания США от Японии в несовершенстве методов управления²⁵. Это стимулировало интерес к изучению ОК как производной от национальной культуры, особенности которой рассматривались через призму эффективности функционирования организации, методов стимулирования труда, опыта работы с кадрами и т.д.

²¹ Субочев Н.С. О понятии организационной культуры // Социология 2001 № 1.С. 156.

²² См.: Pettigrew A.M. On Studing Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. Dec. 1979. V. 24.P. 79-581; Shein E.H. Coming to a New Approaches of Organizational Culture // Sloan Management Review. Winter. 1984.P. 3-14; Shein E.H. Sloan Management Review From // Sloan Management Review. Fall. 1981. P. 55-58; Shein E.H. Organizational Culture and Leadership // Academy Management Review. 1986. V. 11. № 3.

²³ Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М.: Прогресс, 1984.

²⁴ Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение. М.: Изд-во МГУ, 1993.

²⁵ Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М.: Прогресс, 1984.

Интерес к этой проблематике связывался прежде всего со стремлением изучить и по возможности заимствовать те практически полезные, с точки зрения обеспечения деятельности организации и успешной конкуренции, «японские» приемы и способы взаимоотношений, регуляции поведения, механизмы социализации. Характерной чертой этих исследований было рассмотрение ОК как феномена, формируемого извне (экзогенная логика формирования), под воздействием, главным образом, макросреды (национальной культуры). Другими особенностями являются отсутствие достаточной ясности в определении понятия «организационная культура»; недостаточная разработанность методик описания и анализа ОК как скрытого фактора, о котором можно судить лишь по его влиянию на другие организационные переменные; смешение ОК с другими понятиями, например, с понятием «организационный климат». Характерно, что критика указанных концепций в этот период тоже осуществлялась с прагматических позиций. Так, по мнению некоторых авторов, основной недостаток концепций этого периода состоит в том, что они не могут достаточно надежно применяться для повышения производительности труда в организации²⁶.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, своей совокупностью образующие уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носило неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Основанием для командообразования, способного повысить эффективность организационной системы, являются стратегии коммуникативного взаимодействия – характерные последовательности коммуникативных действий. Обеспечение командообразования, направленного на повышение эффективности российских организаций, требует глубокого исследования эволюции организационной культуры и корпоративных коммуникаций.

В параграфе 2.3. «Эффективность командной работы в современных российских организациях: социальная практика и тенденция развития» говорится, что в современной России понятие команды

²⁶ *Moloney W., Federly M. Organizational Culture and Management//Journal of General Management. 1987. V. 7. № 1. P. 43-48.*

тно связано с бизнес-процессом. Бизнес-процессы формируются именно на базе бизнес-команд.

В современной российской экономике, движимой знаниями и инновациями, спрос на команды, которые могут мыслить кросс-функционально, связывать воедино несколько различных областей развития бизнеса, проектировать передовую бизнес-модель, чрезвычайно высок, и перспективы развития бизнеса именно в таких конкурентоспособных системах работы.

Важным условием формирования команд является тип совместной деятельности. Только совместно-творческий труд может породить командную работу, так как только такой вид деятельности обеспечивает взаимозависимость по отношению к общей цели. Все члены команды зависят от работы каждого, а это ключевая характеристика команды.

Именно совместно-творческий труд или всеобщая зависимость являются высшей формой взаимозависимости. Каждый член группы зависит от других не в линейном и не в совокупном виде, как в случае совместно-взаимодействующего, совместно-последовательного и совместно-индивидуального типов труда.

Последние исследования показателей работы команды демонстрируют, что высокий уровень взаимозависимости при выполнении задачи, требующей взаимодействия членов команды для получения необходимых ресурсов, соответственно улучшает показатели работы²⁷. Сильно зависящие друг от друга члены группы быстрее приходят к решениям, выполняют больше задач и делают работу лучше, чем команды, члены которых не так сильно зависят друг от друга. Большая взаимозависимость базируется на более глубокой специализации, потому что члены команды должны и вынуждены опираться на других членов команды для выполнения своей части работы.

Другим преимуществом всеобщей взаимозависимости является то, что члены команды знают общие цели и чувствуют себя более значимыми, что является важнейшим мотивационным фактором высокоэффективной работы.

Теоретические выводы позволяют дать конкретные практические советы для построения командной работы:

1) Правильный профессиональный подбор членов команды является залогом эффективной работы. Профессиональная квалификация – важнейшая

²⁷ *Fan, E.T., Gruenfeld, D.H.* 1998. «When Needs Outweigh Desires: The Effects of Resource Interdependence and Reward Interdependence on Group Problem Solving. *Basic and Applied Social Psychology*. 1998 20(1), P. 45-56

предпосылка для превращения рабочей группы в высокопроизводительный коллектив. Личные характеристики и способности каждого человека работать в коллективе также относятся к основополагающим факторам формирования команды, однако эти факторы гораздо более субъективные, их сложно оценить менеджеру при подборе команды, и, более того, они очень изменчивы.

2) Переход к командным методам работы ставит вопрос о вознаграждении и оплате, поскольку традиционные подходы к материальной мотивации могут не только не выполнять стимулирующие функции, а даже на практике причинять ущерб²⁸.

3) Учет биологических и социальных особенностей человека диктует свои требования при формировании эффективной групповой деятельности. Здесь приходится учитывать многие особенности групповой деятельности человека. Наиболее легко регулируемый и подвластный руководству показатель – это численность рабочей группы. Это комплексный показатель, взаимосвязанный со многими преимуществами и угрозами групповой деятельности, которые были рассмотрены в данной работе.

4) Оптимальный срок работы команды должен составлять около 5 лет, так как этот период позволяет добиться наибольшей продуктивности. Если технологическая задача подразумевает более длительную работу, то следует рассмотреть возможность разделения ее на несколько этапов, которые можно решить за рекомендуемый период. И наоборот, если рабочая группа создается для совместной работы на период менее 5 лет, необходимо обсудить возможность объединения нескольких задач, так как пик эффективной работы наступает именно в этот период, и эффективность такой группы будет использована не оптимально.

5) Для формирования и поддержания эффективности команды должны предприниматься определенные организационные методы, такие как совместное профессиональное обучение членов команды, и поддерживаться режим регулярных проблемных совещаний. Эти меры позволят улучшить процесс обмена информацией и сформировать единую информационную базу. Роль процесса обучения не ограничивается только повышением профессионального уровня работников и качества их деятельности. Процесс обучения должен рассматриваться как важнейший мотивационный фактор деятельности, особенно в организациях с выраженной ориентацией на

²⁸ *Lawler, E.E. Rewarding Excellence Pay Strategies for the New Economy. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2000.*

эдхократию. Усилить мотивационный фактор обучения персонала можно путем введения оценки уровня и качества обучения при формировании индивидуальной составляющей в оплате труда и профессионального карьерного роста работника.

6) Для снижения угроз групповой деятельности команды должны быть гетерогенны по таким показателям, как возраст, пол, образование, прошлый опыт работы, точки зрения, но уравнены в должностных правах в рамках команды.

7) Вопрос руководства командой относится к важнейшим составляющим формирования командной работы. Руководители группы не доминируют в ней, и группа не возлагает на него всю полноту ответственности за принятые решения. Руководство заменяется понятием командного лидера. Члены группы в соответствии с их профессиональными возможностями и опытом работы рассматриваются как лидерский «ресурс». Формируется явление «перетекающего лидерства», основанного на профессиональной востребованности, то есть на экспертной власти каждого члена группы. Роль, отведенная формальному руководителю, сводится к задаче обслуживающей и сопровождающей. Сюда следует отнести работу, предваряющую создание команды, такую как проектирование и поддержание, что подразумевает создание благоприятных условий для ее функционирования. В случае непредвиденных обстоятельств возможно появление корректирующей функции руководства.

8) Основной регулирующей функцией, поддерживающей состояние внутреннего равновесия, является высшая степень развития группы, сформировавшаяся в ней продуктивная организационная культура, которая становится самоочевидной для каждого члена, понимание своей значимости и роли в группе, что полностью соответствует синергетическим принципам самоорганизации.

Диссертант в результате проделанной работы выделяет основные направления, характеризующие и формирующие механизмы построения командной работы в современных российских организациях, и определяет главные элементы организационного воздействия на эти составляющие. Практическая востребованность данного вопроса требует достаточно конкретные и доступные, с точки зрения менеджмента организации, механизмы воздействия. Ни одна организация, вне зависимости от уровня развития управленческих технологий, не в состоянии учесть все

характеристики и переменные, описывающие групповую деятельность. Поэтому выделение основных объектов организационного воздействия, определяющих механизмы трансформации традиционной групповой деятельности в командную, является актуальным для любого предприятия, ориентированного на командный тип деятельности.

В **Заключении** подводятся итоги исследования, формулируются основные выводы и обобщения, обозначаются возможные перспективы дальнейшего исследования.

Основные положения диссертации отражены в следующих научных публикациях автора:

В изданиях перечня ВАК Минобрнауки России

1. *Карташевич Е.В.* Совершенствование управления процессом командообразования как фактор повышения эффективности современной организации // Социально-гуманитарные знания. 2008. №8. – 0,5 п.л.

2. *Карташевич Е.В.* Ментальные предпосылки для эффективного командообразования в современной России // Научная мысль Кавказа. 2008. Доп. выпуск.. – 0,5п.л.

В других изданиях

3. *Карташевич Е.В.* Теоретические основания для эффективного командообразования в современных организациях – Ростов н/Д, 2007. – 1,0 п.л.

4. *Карташевич Е.В.* Реализация процесса командообразования в современных российских организациях // Путь в науку. Молодые ученые об актуальных проблемах социальных и гуманитарных наук. Вып.4 .Ростов н/Д, 2008. – 0,5 п.л.

Подписано в печать 20.11.2008 г.
Формат 60x84/16. Объем 1,4 п.л. Набор компьютерный.
Гарнитура Таймс New Roman. Бумага офсетная.
Тираж 100 экз. Заказ № 349.

Отпечатано в копировально-множительном отделе
Южного федерального университета.
344006, г. Ростов-на-Дону, Большая Садовая, 105

