



## **Введение**

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач в бизнесе и на современном производстве создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно.

### **Группа еще не команда**

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно. Уже многие убедились на своем опыте, что работа в группе может быть мучительной и малопродуктивной. Напряженная работа и недостаточный успех нередко ведут к тому, что группа распадается еще до того, как использованы все шансы для развития производительной команды. Пример: собирается проектная группа. На одном предприятии руководство решает поручить группе сотрудников разработку предложения по улучшению коммуникации и согласования работ между различными отделами. Отделы закупок, производства, маркетинга и сбыта, юридический отдел и отдел кадров, отдел организации и электронной переработки данных, бухгалтерия и отдел контроллинга должны выделить по одному сотруднику или сотруднице в группу, которая будет выполнять этот проект. После трех безрезультатных заседаний с острыми дебатами по повестке дня, борьбой между отделами за больший учет их специфики и пустыми спорами руководитель проекта задается вопросом: что же было сделано неверно?

## **Основные причины, по которым распадаются команды**

- 1) члены группы отстаивают интересы своих отделов, а не интересы проектной группы;
- 2) несмотря на многочисленные усилия, не удалось найти ясную общую цель проекта. Отдельные члены группы преследуют собственные цели;
- 3) некоторые члены группы воспринимают участие в ней как дополнительную нагрузку. Они доказывают, что их основные задачи важнее и что они могли бы понадобиться и в других группах;
- 4) согласованные сроки и договоренности соблюдаются не всеми. Некоторые участники опаздывают или уходят немного раньше и выполняют свои задачи лишь частично (или совсем не выполняют);
- 5) между некоторыми членами группы ведется открытая или скрытая конкурентная борьба;
- 6) между участниками отсутствует доверие. Никто не разговаривает открыто с другими членами группы;
- 7) участники нетерпимы по отношению к группе.

### 1.2 Основные принципы и показатели команды

Все это свидетельствует о необходимости превратить собранную с миру по нитке группу в квалифицированную и эффективную команду. В высокоэффективной группе—команде должны соблюдаться следующие условия:

- 1) интересы группы должны быть гармонизированы;
- 2) сформулированные руководителем ясные и согласованные со всеми участниками цели работы команды;
- 3) в работе в этой команде должен быть приоритетный характер по сравнению со всеми остальными обязательствами;
- 4) руководитель должен повышать обязательность соблюдения сроков и выполнения работ;
- 5) отсутствие конкурентной борьбы внутри группы;

6) улучшено внутригрупповое общение;

7) повышена лояльность к группе.

Тем самым мы были определены основные признаки, по которым можно отличить успешную команду от едва развитой и малопродуктивной группы. Итак, на пути от группы к высокопроизводительной команде прежде всего важно:

-ориентированное на цель сотрудничество, с обязательными организационными договоренностями;

-создание в команде доверия и лояльности.

Это важнейшие предпосылки для достижения командой успеха. Но для благополучия или неблагополучия команды решающее значение в конечном счете имеет потенциал знаний и умений, которые привносят в команду ее члены, чтобы выбраться из кризисной ситуации. Если имеются следующие предпосылки:

-организация (цели и обязательный для всех порядок);

-квалификация (знания и умения);

-кооперация (доверие и лояльность),

Налицо нужный синергетический потенциал для возникновения успешной команды. Производительность отдельных членов команды не просто складывается: благодаря синергетическим процессам она возрастает в геометрической прогрессии. В силу этого становятся возможными максимальные результаты.

### **Управление командой**

У команд есть заказчики, например, руководители отделов, отделений или групп, которые, как правило, несут ответственность за руководство командой, в том числе и дисциплинарную. Все чаще руководители берут на себя задачи коучинга, т.е. задачи формирования и развития команды.

Но если общее руководство командой осуществляется за ее пределами, то зачем нужен еще и руководитель команды и каковы его обязанности? Практика показывает: даже высокоразвитые команды, работающие в тесной кооперации, не могут обойтись без руководителя. Если каждый в команде чувствует себя ответственным за все, а работа не разделена на отдельные задачи и не

распределена по способностям, команда становится непродуктивной.

## **Заключение**

Группы могут превратиться в высокопроизводительные команды, если они на каждом этапе развития повышают свой потенциал в области организации, квалификации и кооперации. Так группы становятся командами. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.