

image not found or type unknown



В современных экономических условиях предприятиям требуются определенные усилия, чтобы выжить. Необходимыми условиями выживания компании становятся гибкость, адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение производительности труда и умение творчески развиваться. Командный метод работы является более эффективным в управлении организацией в условиях современной экономики в отличие от жесткого административного управления. Переход к новому методу управления требует перестройки мышления, поведения, способов принятия решений, что является требованиями рыночной экономики и шансом качественного изменения системы управления предприятием.

Гуманистические принципы управления, на основе которых разработаны новые технологии управления, позволяют освоить организациям новые командные подходы к управлению, которые в современных условиях становятся лучшим основанием для выработки групповых и организационных целей, решения производственных задач. Объединение работников в единое целое и создание системы управления, отличающейся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов возможно только на основе эффективной командной организации.

Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Процесс формирования команд в организации является процессом трудоемким и долгим. Командная работа не всегда оправдывает затраты связанные с ее построением и поддержанием. Работа в команде часто порождает чувство индивидуализма ее членов, снижение креативно-

сти, конфликтность. Однако команды, прошедшие процесс формирования с прохождением всех стадий развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и навыков командной работы с разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют ставить цели, творчески достигать их, раскрывая личностный потенциал каждого участника.

Процесс формирования команды может быть стихийным, а также целенаправленным. Стихийный процесс характеризуется появлением

неформальных лидеров и сплоченностью вокруг общей деятельности, которая и становится целью: путешествия, спорт, музыка. Целенаправленный подход к процессу командообразования требует от руководителя ясного представления причин серьезных изменений в системе управления.

Потребности в деятельности команды возникают в условиях быстрых перемен и различных структурных изменений, при появлении новых направлений работы, глобальных целей, программ, при необходимости работать вместе над реальными заданиями, когда необходимы новый взгляд на проблемы и принятие коллективных решений, поддержание или создание дружеских отношений в коллективе, преодоление конфликтных ситуаций, напряженной эмоциональной атмосферы, а также при необходимости повышения уровня согласованности, доверия и взаимопомощи между сотрудниками. Способы работы по формированию команд в каждой ситуации будут различными.

Команда имеет общие черты с группой, однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды сыграны. Со сто-

роны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер .

Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская, опираясь на исследования американских и российских ученых, выделяют следующие признаки команды:

- общее видение, которое позволяет снять явные и потенциальные противоречия между членами команды;
- взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды, что относится к способам позиционирования (выработку членами команды определенной системы позиций относительно друг друга по самым разным критериям) команды в целом и отдельных ее членов в частности;
- способность быстро реагировать на изменения, большая гибкость, адаптивность и стремление к инновациям;

- понимание друг друга с полуслова, сработанность, согласованность, появляющиеся в ходе совместной работы и комплектования команды;
- связанность (cohesiveness) или сплоченность группы;
- способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий.

Авторы приходят к выводу о том, что команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Для команды характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности .

Таким образом, команда представляет собой малую группу, которую характеризует целый ряд специфических особенностей. Процесс командообразования можно рассматривать как вариант естественной групповой динамики или же как определенный набор специальных технологий для организации, стимулирования, управления социально-психологическим развитием группы.