**Министерство образования РФ**

**Казанский государственный технологический университет**

**Кафедра менеджмента и предпринимательской деятельности**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по управлению проектами**

**Тема: Менеджмент проектных команд.**

**Выполнила:**

**ст. гр. 91-13 Мосунова С.С.**

**Принял:**

**к.э.н., доцент Груничев А.С.**

**Казань 2004**

**Оглавление:**

**Стр.**

**ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………...3**

**Глава 1.**

***1.1***  ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА **…………………..…5**

1.1.1 Развитие теоретической базы концепции рабочих команд**……..5**

1.1.2 Коллективные формы организации труда в России**……………..9**

**1.2**  ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАБОЧИХ КОМАНД **………………………...…15**

1.2.1. Классификация рабочих команд**………………………….…….15**

1.2.2. Самонаправляемые рабочие команды**………………………….18**

1.2.3. Стили руководства при командной работе**…………………….22**

1.2.4. Процесс командообразования**…………………………………..24**

1.2.5. Структура самонаправляемых команд**…………………………30**

**Глава 2.**

**2.1** КОМАНДНЫЙ ПРОРЫВ**……………………………………………….32**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** **……………………………………………………………………37**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………….38**

### ВВЕДЕНИЕ

Одной из причин неудовлетворительного состояния российской экономики является недостаточный уровень мобильности предприятий, неспособность систем управления адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды в условиях рыночной экономики. Нельзя не отметить и тот факт, что последнее десятилетие характеризуется резким обострением конкуренции практически по всем направлениям деятельности. Этот процесс вызван, в первую очередь, насыщением традиционных рынков сбыта и воздействием научно-технической революции, обусловившей появление новых подходов в конкурентной борьбе. Особенно это актуально для наукоемкого производства, где вытеснение конкурентов и продвижение на международном рынке сегодня возможно только при условии поддержания высокого качества продукции и проведения политики постоянных перемен. Все это требует поиска путей совершенствования систем управления предприятиями.

С другой стороны, характерной чертой последнего десятилетия в экономике развитых стран является активное применение различных типов динамических, адаптивных структур, характеризующихся активным взаимодействием с внешней средой  и высокой степенью делегирования ответственности и полномочий на нижние уровни управления. Во многих случаях одним из основных компонентов подобных структур становятся рабочие команды (РК), которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка. Рабочие команды стали важнейшей составляющей системы тотального управления качеством (total quality management) для большого числа известных компаний, например Texas Instruments, IBM, Boing и др. Многие видные теоретики и практики менеджмента видят в рабочих командах основу управления будущего столетия. В последнее время появились примеры успешного применения рабочих команд и в развивающихся странах.

Необходимость поиска путей по восстановлению российской экономики, богатый опыт использования коллективных форм организации труда в России и расширяющееся сотрудничество с иностранными фирмами позволяют надеяться на появление рабочих команд в России в ближайшем будущем.

Существует множество работ по указанной проблематике, и многие вопросы были освещены ранее. Однако время не стоит на месте, появляются и реализуются новые идеи. Поэтому в данной курсовой работе сделана попытка обобщить и систематизировать накопленный опыт  в теории и практике рабочих команд в различных странах.

### Глава 1. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕ НИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Прежде чем перейти к рассмотрению опыта применения коллективных форм организации труда, сформулируем свою позицию о соотношении понятий «совместная работа», «коллективная работа» и «командная работа». Споры по соотношению первых двух понятий ведутся достаточно давно.

Сегодня, в связи с широким распространением рабочих команд, этот вопрос, по нашему мнению, раздвинул свои границы – стало актуальным понятие «командная работа». Несмотря на схожесть этих трех понятий, их взаимопроникновение, существует и целый ряд принципиальных различий.

Во-первых, совместный труд подразумевает фиксацию в пространстве и времени. Тогда, как и коллективная работа, и командная не имеют таких границ. Примером этому могут служить виртуальные организации и виртуальные команды.

Во-вторых, совместная работа представляет собой соединение знаний и умений, коллективная – прежде всего обмен знаний и умений, командная – взаимодополнение и взаимообогащение знаний и умений. Свидетельством этому является целый ряд исследований, посвященных рассматриваемой проблематике. Так проведенные в 1999 году исследования команд в Германии показали, что 80 % членов команд в качестве решающего преимущества командной работы называют возможность профессионально учиться у коллег.

В-третьих, совместная работа характеризуется тем, что в определении сущности ее экономических форм решающее значение имеет отношение сотрудника к третьему лицу – собственнику. При коллективной работе решающее значение приобретают отношения сотрудников друг к другу. При командной – последний фактор дополняется отношениями с внешней средой (при совместной и коллективной работе эти отношения, как правило, опосредованы через третьи лица). Это соображение выражает и различия в сфере влияния работников. Например, самонаправляемые рабочие команды, взаимодействуя с поставщиками и потребителями, имеют широкие возможности воздействия на последних.[14]

**Развитие теоретической базы концепции рабочих команд**

Для ряда стран рабочие команды, в их современной интерпретации, имеют глубокие исторические и культурные корни. Например, такие понятия, как артель в России, аджета и групповое принятие решений на разных уровнях иерархии управления в Японии, цеховые объединения ремесленников в Западной Европе, даже отряды в Древнем Египте глубоко укоренились в сознании людей, как различные формы коллективной организации труда. Так, многие ученые считают, что современный японский менеджмент, давший серьезный толчок процессу формирования теории и практики рабочих команд в начале 80-х годов ХХ века, опирается на принципы, основа которых была заложена в эпоху Эдо в 1603-1867 годах [1]. Например, известно, что приблизительно в 1700 году в одной из коммерческих  организаций семейства Мицуи на верхнем уровне управления действовал орган группового принятия решений, который собирался два раза в месяц [6].

Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции, когда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой. Это объясняется тем, что образование является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности как стран в целом, так и отдельных фирм, а также и тем, что именно образование является одним из краеугольных камней в предлагаемой концепции рабочих команд.[14]

Уже первые шаги становления менеджмента сопровождались исследованиями, направленными на активизацию деятельности рабочих посредством воздействия на психологические факторы. Так, зачинатель промышленной психологии Х. Мюнстерберг в 1913 году писал: "Мы задаемся следующими вопросами: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наилучшим образом предназначенными для выполняемых работ; при каких психологических условиях мы можем получить наиболее удовлетворительные результаты от работы каждого человека; каким образом мы в состоянии оказывать желательные для интересов бизнеса воздействия на человеческие умонастроения?" [9].

В конце 40-х годов появились группы рабочих, которых по ряду признаков можно было отнести к современному понятию рабочей команды. Так, в Южном Йоркшире на шахте в 1949 году была создана первая самоуправляемая рабочая команда. Кстати, эти факты свидетельствуют против широко известного мнения о приоритете японских фирм в этом направлении, хотя несомненно, что многие идеи теории рабочих команд, скорее всего, заимствованы из японского менеджмента. Например, идея внутригрупповой ротации рабочих возникла в Японии в 50-х годах двадцатого столетия на некоторых передовых заводах сталелитейной промышленности [1].

60-е годы были десятилетием разработки теории организации и поведения группы. Широкое распространение получили социометрические методы создания рабочих групп, основой которых являлись социограммы, описывающие отношения в группе.

То есть уже в 60-х годах внимание специалистов в области менеджмента стало смещаться в сферу качества трудовой жизни, на вопросы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 году в одном из подразделений фирмы Procter&Gambel самоуправляемой рабочей команды (self-managed teamwork). В конце шестидесятых годов первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме Volvo [14].

Теория рабочих команд многое заимствовала из теории перемен и обогащения труда: ответственность, осознание значимости труда, контроль работника над ресурсами, за условиями труда, обратную связь, профессиональный рост, контроль работника за условиями труда. Но наиболее важным моментом для теории и практики рабочих команд является партисипативность. Выявление Е. Локком незначительного, по сравнению с другими методами, влияния партисипативности на повышение эффективности труда вполне объяснимо влиянием других факторов и ограниченным спектром затрагиваемых проблем. Например, из рассмотрения были исключены вопросы делегирования прав. На эти просчеты в исследованиях Е. Локка указывает и Д.С. Синк. Важность партисипативности подтверждают и последующие исследования в этом направлении. Несомненно, что без вовлечения работников теория рабочих команд не существовала бы в принципе.[10]

Партисипативность лежит и в основе широко известных кружков качества. В 50-х годах К. Ишикава попытался интегрировать методы статистического контроля и методы наук о поведении и обществе. Результатом его исследований явились кружки качества. Получив развитие первоначально в Японии, с 70-х годов кружки качества широко распространились по всему миру. Так в компании “Вестингауз” был создан специальный “колледж качества”, который организовал подготовку в области качества 20 тыс. работников компании, объединенных в 2 тыс. кружков качества. Своего пика в развитых странах кружки качества достигли именно в 80-х годах. В большинстве фирм сегодня кружки качества органично перерастают в рабочие команды. Аналогичная ситуация произошла еще в 1970 году на заводе Musashi японской корпорации Hitachi, где в 1992 году насчитывалось 360 рабочих команд. Теория и практика рабочих команд, опираясь на близкие базовые понятия с концепцией кружков качества и используя опыт внедрения и применения на практике кружков качества, имеют более широкую теоретическую основу и стратегию построения и развития рабочих команд.

Несмотря на некоторые ранние попытки внедрения рабочих команд и их успешные результаты деятельности, до 1980-х годов рабочие команды не имели особого успеха среди широкого круга компаний. В то же время нельзя не отметить и неудачный опыт внедрения рабочих команд. Так, например, фирма DEC в 1980 году активно пропагандировала свои успехи по развитию рабочих команд на одном из своих предприятий в штате Коннектикут, однако несколько лет спустя это предприятие было закрыто. Анализу неудачной работы рабочих команд посвящено достаточно много работ. [5]

80-е годы можно считать этапом становления теории и началом активного применения рабочих команд.

Переломным этапом в процессе внедрения рабочих команд принято считать 1987 год, когда Центр эффективной работы организаций (Center for Effective Organizations) Университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приведен анализ применения на практике рабочих команд.

Можно привести большое количество примеров удачного использования рабочих команд на практике:

На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд.

Предприятия корпорации Xerox, использующие рабочие команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации.

На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.

Накопленный опыт в теории и практике менеджмента, его интеграция в рамках теории рабочих команд позволяют сегодня говорить о формировании нового направления в теории и практике менеджмента - инвестиции в человеческие ресурсы, основой которого может стать динамическая сетевая структура организации, состоящая из самонаправляемых рабочих команд.[14]

**Коллективные формы организации труда в России**

В условиях острой конкуренции со стороны зарубежных фирм, возникает потребность поиска путей укрепления конкурентоспособности российской продукции. Одним из вариантов решения этой проблемы является совершенствование управления производством и, в частности, применение адаптивных структур управления, в основе которой лежит использование наряду с внутриорганизационным предпринимательством коллективных форм организации труда.

Коллективные формы организации труда не являются, естественно, чем-то принципиально новым, востребованным только на настоящем этапе развития общества. Корни этого явления тянутся из глубины веков. Коллективные формы организации труда зарождались из родового быта. Также следует иметь в виду, что в России, в отличие от Западной Европы, богатство и частная собственность никогда не поощрялись церковью. Поэтому для России всегда были свойственны и естественны две формы собственности: государственная (казенная) и общинная (общественная), а частная была как бы вторична. Наверное, именно поэтому в законодательстве XXVIIIвека и ранее не найти определений и понятий артели, компании, союза и т.п. [11].

Много общего с современными рабочими командами имели торговые товарищества («складничества») и артели. Выпущенная в 1994 году энциклопедия дает следующее определение понятию артель: "Артель - добровольное объединение людей для совместной работы с участием в общих доходах, общей ответственностью на основе круговой поруки". Артель может быть сегодня охарактеризована и как автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства.

Особенности каждой артели определялись прежде всего характером производимых работ. Общими для всех артелей являлись полная ответственность членов артели за результаты труда и имущество, широкий круг самостоятельно решаемых вопросов, а также высокая роль договора в регулировании отношений внутри артели и с внешним миром.

Успешная трудовая деятельность, самоуправление, заинтересованность в конечном результате труда стимулировали процессы рационализации и технического творчества. В итоге только за первые три года существования артели производительность труда выросла более чем в 10 раз.

После революции 1917 года основной акцент в развитии промышленности был поставлен на абсолютную централизацию планирования и финансирования на уровне правительства страны. Определенное ослабление директивного управления произошло в середине 20-х годов. Этот период характерен большим числом научных работ, посвященных различным вопросам научной организации труда и управления производством. Серьезный анализ этого периода в развитии советской научной школы выполнил Э.Б. Корицкий. С точки зрения теории рабочих команд наибольший интерес представляют работы Гастева А.К., Керженцева П.М., Витке Н.А., Гинзбурга А.М. Так Гастев А.К., основатель и руководитель Центрального института труда, в качестве базовых идей разработанной под его руководством концепции «трудовых установок» предлагал идеи решающей роли человеческого фактора, «социализации трудовых процессов», развитие и активизация способностей работника. В противовес «цитовцам» Керженцев  П.М. отдавал приоритет во внедрении научной организации труда непосредственным исполнителям, а не администрации предприятий. По инициативе Керженцева П.М. была учреждена массовая общественная организация - лига «Время» (лига Время «НОТ», лига «НОТ»), среди основных задач которого было внедрения НОТ на производстве. Особый интерес представляет концепция человеческого фактора в управлении, сформулированная под руководством Н.А. Витке. Эта концепция определяющим фактором в организации производственного процесса признает отношения людей друг к другу, а не только предмета к предмету и человека к предмету. Среди основных идей концепции хотелось бы выделить: признание целесообразности организации людей как участников «единой трудовой кооперации»; большое значение, придаваемое умению делегировать полномочия; признание высокой роли коллективных решений и ряд других. Нельзя также не отметить передовые идеи А.М. Гинзбурга о необходимости развития хозяйственной самостоятельности и инициативы производственных звеньев.

К сожалению, многие из перечисленных идей были забыты в угоду административно – командной системе управления. Уже с 1929 г. управление предприятиями снова приобрело директивный максимально централизованный характер, что в основном сохранялось вплоть до 1965 г..

Первые объединения рабочих в бригады появились в 1920 году. Объединяясь в небольшие группы, наиболее активные молодые рабочие пытались совместно решить отдельные производственные вопросы. Такие группы принимали на себя обязательства укреплять дисциплину, бороться за бережливое расходование материалов, за чистоту и порядок на рабочих местах. Подобные группы рабочих получили название "ударные бригады", так как в основе их функционирования лежал энтузиазм рабочих, стремящихся максимально увеличить производительность труда за счет активной, ударной работы. Так, в уставе ударной бригады одного из цехов Златоустовского металлургического завода были записаны такие требования: член бригады к производству относится честно и сознательно, стремится произвести больше металла хорошего качества, борется с прогулами и разгильдяйством на производстве; член бригады везде и всюду стремится поднять свою квалификацию и политическую грамотность, активно участвует в производственных совещаниях; член бригады должен быть везде передовым, быть примером не только на производстве, но и в общественной жизни, личном быту. Число обязанностей при этом явно превышало число прав и полномочий. [14]

Тридцатые годы в России с точки зрения развития коллективных форм организации труда  характерны двумя принципиальными аспектами.

С одной стороны,  вслед за “великим переломом” 1929 года в стране стала складываться тоталитарная, по сталинскому образцу, система государственного социализма, деформировавшая процессы свободного социально-экономического развития. Политическая диктатура подчинила организацию общественного производства и распределения жесткому централизованному планированию в соответствии с политическими директивами руководства и декретировала всеобщность труда на государство как общенародную обязанность, исполнение которой поддерживалось методами внеэкономического и административного принуждения. Вдохновленные целью быстрого построения социализма в одной стране и задачами преодоления технической отсталости от капиталистического Запада трудящиеся Советского Союза с энтузиазмом пошли по указанному им пути индустриализации. Размах и растущие масштабы социалистического строительства , ввод в строй новых заводов и фабрик, создание новых отраслей промышленности и городов — вызвали к жизни массовое соревнование. Принимались встречные планы, создавались хозрасчетные бригады, соревнование выявляло неиспользуемые резервы, позволяло добиваться экономии и роста производительности труда. Ударники брали на себя повышенные обязательства, они были инициаторами развертывания соревнования, вожаками ударных бригад. Экономика становилась ударным делом, сплошным трудовым фронтом. Ударники первыми шли на прорыв, брали “на буксир” отстающих. За это они получали ударный паек. В 1931 году ударниками называли себя более 3/4 рабочих крупной промышленности, число ударных бригад достигло 155 тыс. И хотя они составляли пока 1/5 всех рабочих и служащих, 40 % рабочего снабжения распределялось в их пользу. Через год было объявлено, что соревнованием охвачены уже 2/3 рабочих, 60 % инженеров — ударники. Была разрушена признанная “уравниловкой” старая тарифная система, взамен в промышленности вводилась прямая сдельщина, поощрявшая рост индивидуальной выработки рабочих. Началась борьба с “обезличкой”, которую укореняла функционально-бригадная система организации труда. За рабочими лично закреплялось оборудование, устанавливалась повышенная ответственность за допущенный брак, фактически была отменена оплата простоев. За двадцатиминутное опоздание на работу или один день прогула следовало увольнение. Толчком ко всему этому послужила речь И.В. Сталина на на совещании хозяйственников 23 июня 1931 г. В 1932 году был объявлен аврал на всех фронтах социалистического строительства. Заводы и фабрики работали по непрерывному графику. В короткий срок (за 2 месяца) около миллиона рабочих было мобилизовано для строительства престижных объектов — Московского метрополитена, Дворца Советов, канала Москва — Волга и др., каждому из которых единовременно требовалось не менее 15—20 тыс. человек. На новостройках до 3/4 рабочих составляла молодежь, занявшая исключительное место в планах тоталитарного государства. Ее неиссякаемый энтузиазм и бескорыстное самопожертвование во имя коммунистических идеалов умело использовались бюрократическим аппаратом, чтобы с лихвой компенсировать низкую техническую оснащенность производства и неудовлетворительную организацию труда, практически полное отсутствие социально-бытовой сферы в районах нового освоения. За ударный труд стали награждать орденами и медалями. От ударников теперь требовались трудовые рекорды, победные рапорты. Стахановское движение — движение рекордистов — опрокинуло все рациональные представления о планировании, организации, производительности и интенсивности труда. Один за другим рождались все новые трудовые почины передовиков производства. Но эта, казалось бы, спонтанная инициатива фактически дезорганизовывала планирование народного хозяйства. Рекордизм создавал диспропорции между участниками производства, предприятиями, смежными отраслями, приводя к образованию узких мест. [12]

С другой стороны, большой скачок форсированной индустриализации потребовал внешних по отношению к государственной промышленности источников накопления и рабочей силы. Этот источник был найден за счет насильственной ликвидации “несоциалистических” форм хозяйствования: частного сектора, индивидуальных крестьянских хозяйств, кооперативов и смешанных предприятий. За короткий срок специально вводимыми чрезвычайными мерами, налогами, массовыми репрессиями была целенаправленно разрушена многоукладная экономика нэпа сначала под прикрытием социалистической реконструкции в городе, а затем в ходе сплошной коллективизации сельского хозяйства.

В 30-х годах распространение получили:

* сквозные ударные бригады, объединявшие рабочих нескольких профессий;
* рационализаторские бригады, прообраз "кружков качества";
* бригады общественного "буксира", в которых опытные рабочие активно помогали молодым.

В шестидесятые годы в российской экономике обнажились противоречия между уровнем технического развития производства и формами организации труда , заметно упал уровень рентабельности производства, фондоотдача и другие экономические показатели. С целью исправления такой экономической ситуации было решено осуществить хозяйственную реформу. Главным инструментом предлагаемого реформирования была выбрана принципиально новая для того времени система планирования и экономического стимулирования, переход на которую осуществлялся путем внедрения в народном хозяйстве полного хозяйственного расчета (хозрасчета). Полный хозрасчет означал перевод на его принципы работы всех структурных ячеек экономики – от производственной бригады до отраслевого управления и Всесоюзного промышленного объединения (ВПО).

Идеологию хозрасчетных бригад можно с уверенностью назвать аналогом теории рабочих команд в Советском Союзе, поскольку в условиях командно-административной политической системы хозрасчетные бригады явили собой пример наибольшего делегирования прав и обязанностей на уровень рабочих. В бригадах, работающих в условиях хозяйственного расчета, наряду с планами по объему производства и улучшению качества работы, устанавливаются плановые задания по фонду заработной платы, нормы расхода по сырью, материалам, топливу, энергии и другим ресурсам. Наибольшее количество таких бригад было в промышленности.

В современных условиях становится все более заметной пассивность работников по отношению к работе, социальному статусу, который она обеспечивает, профессиональному росту. Это сегодня, в первую очередь, определяется факторами непроизводственного характера, в том числе социальной окружающей средой (социумом).

Немаловажным фактом является также то, что в основе бригадной организации труда в СССР лежали коммунистическая идеология и контроль со стороны партийных органов, которые в период перестройки потеряли свою актуальность. Все эти проблемы объясняют снижение внимания к бригадам в России сегодня.

Однако история развития коллективных методов труда в России и, в частности, успешная деятельность таких форм организации труда и управления, как артели, хозрасчетные бригады и т.п., показывают, что потенциал коллективных методов труда для России чрезвычайно высок. Поэтому в рыночных условиях рабочие команды могут и должны найти свое применение и в России. [14]

**ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАБОЧИХ КОМАНД**

**Классификация рабочих команд**

Особенностью сегодняшнего положения дел в теории рабочих команд является практическая направленность большинства научных работ. Этот факт, свидетельствуя о большой популярности рабочих команд, имеет и свою негативную сторону. Отсутствие интегрированного теоретического подхода порождает целый ряд проблем. Во-первых, разнообразие определений, характеристик, подходов и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации методов и подходов, справедливых для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других, о чем, в частности, свидетельствует появление большого количества работ, посвященных анализу неудач применения рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд на другую сферу применения или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированного представления теории и практики рабочих команд.

Сами термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» по- разному трактуются исследователями. Так, например, по определению М. Армстронга: «Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [2]. Тогда как И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум в называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

В качестве основных критериев классификации рабочих команд предлагается использовать следующие:

1. членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
2. цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;
3. жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;
4. управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой;
5. взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;
6. методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.

В соответствии с приведенными критериями можно выделить десять типов команд:

1. Интрафункциональные команды: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.
2. Оперативные команды: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1-2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды.
3. Кроссфункциональные команды: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды.
4. Предпринимательские команды: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.
5. Исполнительные команды менеджеров: создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации.
6. Координационные команды менеджеров: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня.
7. Самоуправляемые команды: имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями.
8. Самонаправляемые команды в производстве и сервисе: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции.
9. Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий.
10. Виртуальные команды: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

Наибольший интерес в плане сравнения различных рабочих команд представляют такие характеристики, как «делегирование на уровень команд исполнителей функций управления» и «знания и умения». Так как именно эти характеристики определяют процесс формирования и развития рабочей команды в условиях применения динамической сетевой структуры управления. На рис. 2.1.1 представлена, матрица «Делегирование функций управления - знания и умения» и место различных типов рабочих команд исполнителей в данной матрице. В основу ориентации команд в матрице положен принцип достаточности. То есть рабочая команда может быть отнесена к определенному типу при выполнении требований соответствия уровням делегирования функций управления и знаний и умений.

В матрице отсутствуют виртуальные команды, так как этот тип команд обладает рядом специфических особенностей, которые будут рассмотрены в следующих разделах, и не может быть однозначно ориентирован на матрице. На основе предложенной матрицы можно планировать процесс развития команд до уровня самонаправляемых рабочих команд. Этот процесс может быть осуществлен посредством реализации параллельно опережающего образовательного процесса и делегирования отдельных функций управления.

Далее рассмотрим более подробно особенности самонаправляемых рабочих команд, так как именно самонаправляемые рабочие команды, обладая наибольшей степенью самостоятельности, позволяют перейти к формированию динамической сетевой структуры управления в организации. [14]

Рис. 2.1.1. Матрица «Делегирование функций управления - знания и умения»*[[1]](#footnote-1)*

**Самонаправляемые рабочие команды**

Самонаправляемая рабочая команда – это группа людей, которая обладает всеми умениями, знаниями, полномочиями и обязанностями, необходимыми, чтобы выполнить законченную часть работы. Команда планирует и выполняет работу, реализует многие функции контроля и управления. Члены команды регулярно (раз в неделю или ежедневно) встречаются для идентификации, анализа и решения проблем. Они формируют рабочий график, устанавливают цели, формируют структуру команды, координируют работу с другими отделами, поставщиками, потребителями и пр. Необходимой составной частью деятельности самонаправляемой рабочей команды является опережающий образовательный процесс.

В ряде работ, посвященных теории и практике рабочих команд, очень удачно обозначен характер изменения приоритетов в организации при переходе на концепцию рабочих команд с помощью сравнительной таблицы. Табл. 2.2.1 представляет собой аналогичное сравнение, откорректированное с учетом сегодняшнего уровня развития теории и практики рабочих команд.

Таблица 2.2.1 Изменение приоритетов в организации при переходе к командной работе

|  |  |
| --- | --- |
| Приоритеты традиционного менеджмента | Приоритеты командной работы  |
| Задачи и технология  | Люди  |
| Люди - необходимый ресурс  | Люди – важнейший ресурс  |
| Контроль менеджерами  | Вовлечение команды  |
| Заданность операций  | Самоконтроль  |
| Многоуровневое управление  | Горизонтальная структура  |
| Автократический стиль  | Партисипативный стиль  |
| Директива  | Консенсус  |
| Власть над рабочими  | Помощь в работе  |
| Конкуренция  | Кооперация  |
| Узкая специализация  | Кооперация  |
| Стабильность и предсказуемость  | Постоянные изменения, инновации  |
| Организационная ориентация  | Ориентация на потребителя  |
| Квалификация по одной специальности  | Постоянное обучение  |
| Регулирующие правила  | Гибкость  |
| Улучшение при необходимости  | Постоянное усовершенствование  |
| Приемлемое качество и сервис  | Ориентация на качество и сервис  |
| "Делать вещи правильно"  | "Делать правильные вещи"  |
| "Что я должен делать?"  | "Как мы можем работать быстрее?"  |
| "Это ТОЛЬКО работа"  | "Это МОЯ работа"  |
| "Я только работаю здесь"  | "Я и есть компания"  |

Принципиальным моментом концепции рабочих команд является коренное изменение функций среднего и младшего уровней менеджмента. При делегировании функций управления и контроля на уровень команд за менеджерами остаются в основном стратегические функции, обучение членов команд и функции создания для команд необходимых условий работы, то есть исчезает такая функция менеджера, как распределение работы. Команда назначает конкретную работу ее членам  в соответствии с выработанной стратегией и тактикой решения проблемы. Число назначенных членов изменяется в соответствии с требованиями задачи. Члены команды могут работать по собственному усмотрению в поддержку целей команды в рамках поставленной задачи. Все это ведет к резкому сокращению количества менеджеров в фирмах, активно внедряющих рабочие команды. Так, в отделении фирмы IBM в Техасе число менеджеров сократилось со 195 в 1991 году до 32 в 1994. На основе приведенных характеристик оценим в какой степени факторы, влияющие на эффективность команды, будут способствовать совершенствованию систем управления организациями в целом. [14]

Среди таких факторов можно выделить следующие:

1. **Размер.** Средняя численность команд в США и Канаде - 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18. Подобный размер команд соответствует и результатам исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. Так, по мнению профессора Э.А. Уткина, оптимальное количество членов группы - 5 человек; для собраний и совещаний - в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5-11 человек.
2. **Состав.** Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения.
3. **Групповые нормы.** Руководителям следу­ет выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что рабочие строительной бригады, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений.
4. **Сплоченность.** Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой.
5. **Групповое единомыслие** — это тенденция подавления отдельной лично­стью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.
6. **Конфликтность.** Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Поэтому  в задачу менеджеров входит анализ состояния конфликтности и поиск путей для ее снижения.
7. **Статус членов группы.** Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.
8. **Роли членов группы**. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов.

У индивидуальных участников команды есть две роли: функциональная и командная. Функциональные роли непосредственно относятся к нашим должностным обязанностям и охватывают: навыки и умения, технические знания и опыт и т.п. Командные роли отражают способ, каким мы выполняем свою работу, и охватывают вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Чтобы группа функци­онировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать группо­вые задачи и выполнять их. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни к деятельности группы.

Очень важно иметь в команде разнообразие личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли. Команда, которая может распределить между своими участниками большинство или все командные роли, будет лучше работать, чем другие. Там будет не только меньше трений между отдельными лицами, но и больший шанс получить ту роль, которая вам, возможно, необходима.

Обобщая вышесказанное можно констатировать, что эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Поскольку команда представляет собой группу совместно работающих людей, то их личные качества так же важны, как и их функциональные навыки. Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требуемыми видами компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать курсы повышения квалификации и т.п. Подбор персонального состава команды производится в первую очередь с учетом функциональных возможностей, предоставляемых каждым для рассматриваемой задачи или проекта. В команде необходимы также люди, обладающие своеобразными личными качествами и выполняющие специфические роли внутри нее.

Вместе с тем возникает вопрос: каким образом руководитель должен вести за собой команду? [12]

**Стили руководства при командной работе**

Актуальность эффективного руководства командой неоднократно подтверждена и исследованиями, проводившимися в различных странах. Например, в табл.2.3.1 и 2.3.2 приведены подтверждающие этот тезис результаты исследования журнала ManagerSeminare среди членов команд.

Таблица 2.3.1 Результаты опроса членов команд по факторам, определяющим перспективность команды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы  | Число членов команды, отметивших указанный фактор как определяющий перспективность команды, %  |
| Регулярные совещания команды  | 79  |
| Ограничение команды максимум 10 участниками  | 66  |
| Ориентированное на диалог управление  | 84  |
| Обучение для всей команды  | 66  |
| Обратная связь в диалоге с работниками  | 60  |

Таблица 2.3.2 Результаты опроса членов команд по факторам, снижающим эффективность команды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы  | Число членов команды, отметивших указанный фактор как снижающий эффективность команды, %  |
| Руководители не делают ясной постановки задач  | 84  |
| Руководители допускают «подковерные» конфликты  | 76  |
| Руководители слишком доминируют  | 68  |
| Руководители не делают планов на будущее  | 55  |
| Руководители мало поощряют подчиненных  | 52  |

Непосредственно подходы к руководству командой можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой указана "авторитарность", а на противоположном – "участие" (рис.2.3.1). Хотя нельзя не отметить высокую степень размытости шкалы. Ученые выделяют различные подходы к ранжированию. Так, Е.С. Кузьмин, И.Н. Волков, Ю.Н. Емельянов выделяют пять стилей руководства (дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий). И. Шипон и Т. Колларик - авторитарный, директивный, ситуационный, конформный, дезорганизующий. А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин – директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный [8]. В то же время Г. Юкл выделяет девятнадцать категорий поведения лидера.

Рис. 2.2.1. Подходы к руководству командой

Однако ни один из стилей не может гарантировать успеха в достижении.

С одной стороны, склонный к авторитарности стиль руководства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться именно этот стиль. Демократический подход может оказаться полезным, когда надо получить максимум возможного от исполнителей за счет дополнительной мотивации посредством участия в управлении. Особенно, по нашему мнению, это актуально при необходимости мобилизовать интеллектуальные ресурсы команды.

Сказанное выше подтверждают и результаты социологических исследований роли ведущих лидеров в бизнесе, проведенных крупнейшей в мире PR-компания Burson-Marsteller в 1997-1999 гг. (табл. 2.3.3).[13]

Таблица 2.3.3 Что может ожидать компания от лидеров? (в % от числа опрошенных)

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр  | Результат опроса, %  |
| Формирование долгосрочной стратегии  | 86  |
| Краткосрочное планирование  | 40  |
| Финансовые результаты  | 34  |
| Корпоративная миссия и ценности  | 33  |
| Продвижение новых товаров  | 25  |
| Новшества в обслуживании клиентов  | 16  |
| Административные предложения  | 16  |

Разницу между целями и подцелями не всегда легко определить. *Цели* обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременное направление для команды. *Подцели* помогают разделить эти цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Следует помнить, что каждый член команды имеет свои личные намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся се целям, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут открыто не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах или используя команду для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями.[14]

**Процесс командообразования**

Как указывает ряд авторов, процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений [4].

Теоретики и практики менеджмента с разных точек рассматривают процесс формирования команд. Естественно, в зависимости от того, какие подходы будут заложены в процесс командообразования, будут зависеть и организационные процедуры реализации предлагаемых  нововведений.

M. Бир выделял четыре подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки. Первые три подхода он считал основными способами формирования команд.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях). Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта.
2. Межличностный подход (интерперсональный). Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.
3. Ролевой подход. Этот подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. [3]

Вместе с тем можно воспользоваться подходом Д. Янкеловича, который следует дополнить этапом изменения системы управления в целом - переход к сетевой динамической системе, в рамках которой наиболее эффективно проявляются особенности командной работы. Д. Янкелович выделяет следующие этапы:

* старт;
* состояние неопределенности;
* ориентация на лидера;
* жестко структурированная команда;
* самоуправляемая рабочая команда (рис.2.4.1).

Рис.2.4.1. Соотношение распределения полномочий между командами и менеджерами на отдельных стадиях развития рабочих команд

Анализ опыта практического использования рабочих команд в IBM, TexasInstruments, Hewlett Packardи результатов исследований, проведенных Центром изучения команд Северо-Техасского университета и исследовательского центра Zenger Miller, позволяет на современном этапе охарактеризовать пять стадий развития рабочей команды следующим образом:

Первая стадия - старт.На этой стадии менеджеры помогают рабочим командам определить новые формы организации их деятельности. После идентификации направлений обучения начинается целенаправленный образовательный процесс. Производится позиционирование команд в целях приспособления для них полного цикла создания конечного продукта. Формируется план перехода к рабочим командам с учетом поэтапной передачи полномочий для конкретных команд. Система управления организацией практически не претерпевает изменений на данном этапе.

Вторая стадия - состояние неопределенности. Начинается процесс перераспределения функций, ответственности и полномочий. Перепроектируются рабочие потоки и процессы, создаются основы обратной связи с потребителями. Менеджеры контролируют практически весь преобразовательный процесс, помогают в достижении поставленных целей и в разрешении возникающих проблем, управляют развитием команды. Фактически менеджеры могут на этом этапе вести команду за собой в процессе адаптации.

Третья стадия - ориентация на лидера. Проводится перепроектирование систем измерений, анализа затрат и ранжирования. Менеджмент передает полномочия, не связанные со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. На этой стадии, как правило, менеджеры обучают команды методам принятия решений и другим навыкам и умениям, контролируют и оценивают производительность, поддерживают дисциплину. Формируются определенные системы контактов как внутри, так и вне команды. Формируются первые лидеры команд, хотя на этом этапе они чаще выступают как координаторы, связующие звенья между специалистами различных профилей.

Четвертая стадия - жестко структурированные команды. Передача полномочий, связанных с человеческими ресурсами. Менеджеры помогают командам расширить полномочия и обязанности. Создание в команде равных возможностей для саморазвития. Внимание команды фокусируется на постоянном процессе перемен, усовершенствования. Один из возможных вариантов организационной струткуры на данном этапе представлен на рис.2.4.2.

Пятая стадия - самонаправляемые команды. Передача полномочий, связанных со стоимостными показателями, информационных каналов с внешней средой. По мере развития команды до уровня самонаправляемой основными функциями менеджеров, кроме стратегических, становятся: обучение новых членов команд и контроль над их “акклиматизацией” в команде; поддержка команды в контактах с внешней средой; поиск новых путей развития команд. Самонаправляемые рабочие команды используются для перспективного планирования. Создана система удовлетворения образовательных потребностей.

Рис.2.4.2. Принципиальная схема системы управления на основе самоуправляемых рабочих команд

Среди основных факторов, характеризующих целесообразность перехода на структуру управления предприятием с использованием самонаправляемых рабочих команд, можно выделить:

1. Наличие сложной, комплексной проблемы, решение которой требует знаний и умений в различных областях. Решение этой проблемы может быть поручено отдельной команде.
2. Решение проблемы предполагает длительный период действий.
3. Готовность менеджмента к передаче полномочий на уровень команд.
4. Наличие времени и ресурсов для обучения персонала работе в командах.

Перечень причин неудовлетворительной работы рабочих команд очень разнообразен и субъективен. Но в ходе исследований наиболее часто проявляются следующие причины:

1. Недостаток доверия между членами команды и у менеджеров к команде.
2. Нечеткость определения границ компетентности рабочей команды.
3. Наличие жестких временных лимитов.
4. Недостаток ресурсов.
5. Отсутствие системы ценностей.
6. Конкурентность внутри рабочей команды и/или между командами.
7. Отсутствие культуры решения проблем.
8. Определение некоторой задачи или функции как "главной".
9. Эгоцентризм членов рабочей команды (в команде собраны преимущественно лидеры).
10. «Перебор» обязанностей у одного члена команды.
11. Различия в статусе и полномочиях у членов рабочей команды.
12. Заслушивание отчетов членов, а не обсуждение проблем  на встречах и собраниях.
13. Поиск "стрелочников" при неудачах.

Естественно, первым шагом в устранении этих причин является их идентификация:

* + проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анонимных анкет-опросников;
	+ приглашение внешнего эксперта;
	+ выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды.

За идентификацией, как правило, должны следовать либо организационная перестройка, либо дополнительное обучение персонала.

Большинство экспертов указывает также на целесообразность создания внутрикомандного кодекса, что способствует повышению скорости реагирования на конфликты внутри команды и устранение барьеров.

Вместе с тем уже сегодня в таких фирмах, как IBM, Texas Instruments, начинают просматриваться черты нового состояния, новой стадии развития рабочих команд. Сегодня можно говорить о шестой стадии, связанной с появлением сети самонаправляемых рабочих команд, в том числе и на уровне менеджмента, и переходом к динамической сетевой структуре управления (рис.2.4.3).

Казалось бы, стадия динамической сетевой структуры управления является естественным состоянием самонаправляемых рабочих команд, то есть пятой стадией. Однако, как показывает практика, переход к шестой стадии является очень длительным и трудоемким и качественно влияет на состояние компонентов организации. Эта стадия характеризуется, в первую очередь, созданием координационных рабочих команд менеджеров для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня. Для этой стадии также характерно участие сотрудников одновременно в нескольких рабочих командах. Структура команд менеджеров может быть аналогичной структуре исполнительских рабочих команд: лидер; ответственный за внешние контакты; наблюдатель; ответственный за финансовую сторону деятельности команды; делопроизводитель.

Рис.2.4.3. Шесть стадий развития системы управления при переходе к динамической сетевой структуре

Вместе с тем в образовательной программе акцент должен быть сделан на межличностных знаниях и навыках, так как одной из основных целей команды менеджеров будет координация команд исполнителей и контакты с внешней средой. Естественно, что образовательные курсы для команд менеджеров будут во многом отличаться от образовательных программ команд исполнителей в части административных, технических и специальных знаний и навыков. Тогда как курсы, связанные с базовыми и командными знаниями и навыками, могут быть идентичными. Изменению должна быть подвергнута и система материального стимулирования. Так как в ней должна учитываться возможность работы сотрудника одновременно в нескольких командах.

Процесс перехода к шестой стадии сопровождается сокращением уровней управления, объединением менеджеров в команды, внедрением информационных систем, обеспечивающих участие сотрудников в различных командах, и переходом к схеме управления в рамках динамической сетевой структуры.

Очевидно, что многие фирмы, которые начали внедрение рабочих команд, в течение длительного времени не достигнут шестой стадии. Этому могут препятствовать самые различные причины: финансы, люди, внешняя среда и т.п. Достижение той или иной стадии не должно становиться самоцелью. Важно включиться в процесс преобразований и вести его последовательно и продуманно.[14]

**Структура самонаправляемых рабочих команд**

Определение структуры команды, ролей членов команды, необходимых навыков и умений зависит от конкретной миссии и целей команды. Вместе с тем можно сформулировать общие подходы в решении этих проблем.

Естественно, что в зависимости от реализуемого преобразовательного процесса количественный и качественный состав рабочей команды будет различен. Например, фирма Microsoftдля проектной группы в области информационных систем (Team Model) выделяет следующие роли: менеджер продукта, менеджер программы, разработчик, тестер, инструктор, менеджер по логистике [7].

Анализ различных рабочих команд и их функций  позволил выделить для самонаправляемых рабочих команд основные роли членов команды и их характеристики. Эти характеристики относятся как к самонаправляемым рабочим командам исполнителей, так и к координационным командам менеджеров для различных сфер деятельности. К ним относятся:

* лидер;
* ответственный за внешние контакты;
* наблюдатель;
* ответственный за финансовую сторону деятельности команды;
* делопроизводитель.

В функции лидера входит координация работы членов команды, решение тактических вопросов, организация рабочих мест, контакты с менеджерами или командой менеджеров, с другими командами, организация образовательного процесса, организация отдыха членов команды.

Ответственный за внешние контакты решает вопросы, связанные с сырьевыми ресурсами, обеспечивает обратную связь с потребителями. В некоторых командах ответственный за внешние контакты обеспечивает и координацию с другими командами. Как правило, этот человек вносит наибольший вклад в управление качеством конечного продукта.

Роль наблюдателя (критика) определяется широким использованием в рабочих командах при решении проблем метода мозгового штурма. В основном его специфические функции проявляются в ходе совещаний, хотя для самонаправляемых рабочих команд, работающих в интеллектуальной сфере, эта роль может быть задействована и в повседневной деятельности.

Появление роли ответственного за финансовую сторону обусловлено передачей на уровень команд широких полномочий по организации процесса преобразований и обеспечения обратной связи с потребителем. В функции ответственного за финансовую сторону входит как ведение определенной части оперативного учета, финансовой документации, бухгалтерского учета, так и поиск решений, связанных с удешевлением, продажей и последующим обслуживанием продукции.

Естественно, что функции, связанные с подготовкой и обработкой документации, входят в обязанности делопроизводителя. Кроме того, этот человек обеспечивает составление графика работы команды в целом и членов команды, организует и протоколирует совещания. Важность этих функций резко возрастает на стадии динамической сетевой структуры управления, так как при такой системе управления многие сотрудники организации участвуют в работе сразу нескольких команд.

Другие роли являются более специфичными и зависят от сферы деятельности команды.[14]

#### Глава 2

## "Командный прорыв"

Извечное противоречие между теми, кто предоставляет услуги, и теми, кто их потребляет, заключается в том, что первые хотят сделать поменьше, но получить побольше, а вторые - наоборот, получить больше, заплатив при этом меньше. Больше не только в смысле количества, но и в смысле качества. По мере насыщения рынка потребитель становится все более и более разборчивым. И начинает оказывать давление на тех, кто предлагает ему разного рода услуги. Следовательно, бизнес нуждается в постоянном улучшении, ведь нельзя же просто так, в угоду клиенту, снижать цены. Так и прогореть недолго. Применительно к нашей теме рассмотрим пример российского автосервиса. Он сталкивается с необходимостью улучшать качество предоставляемых ими услуг при одновременном снижении цен на эти услуги. На первый взгляд задача неразрешимая. А если все же как следует напрячься и поискать выход?

Вряд ли кто-либо сможет сформулировать некий универсальный рецепт. Однако есть разные варианты, уже обкатанные в мире «развитого автосервиса». Прежде чем рассказать об одном таком небезынтересном методе, применяемом хозяевами некоторых автомастерских, мы должны понять то, в условиях растущей конкуренции на поприще оказания услуг по авторемонту и автообслуживанию реальные шансы получают только те, кто сможет добиться в своей работе наилучшей эффективности. Которая, в свою очередь, позволит пойти в том числе и на снижение цен без ущерба как для качества услуг, так и для общего экономического благосостояния фирмы.

Даже если предприятие работает стабильно и успешно, то это совершенно не означает, что оно задействовало все свои ресурсы и возможности. В пригороде Казани существует сеть автомастерских, директор которой рассказывает о своем организационном «ноу-хау», которое за довольно-таки короткий срок позволило ему чуть ли не вдвое увеличить объемы своего бизнеса в области кузовного ремонта.

Этот метод базируется на создании небольших рабочих команд или бригад, ответственных за определенный вид и объем работ. Наибольший эффект от данной методики он получил на участках кузовного ремонта.

Несколько лет назад предприниматель понял, что его бизнес дошел до той критической черты, после которой, если ничего не предпринять, начнется спад, который приведет к неминуемому краху. И он решил кардинально реорганизовать работу своих механиков. На участке кузовного ремонта были созданы небольшие команды, которые состояли максимум из трех-пяти человек: так называемого лидера - опытного мастера и двух-четырех «подмастерьев», которые, как правило, подбирались из начинающих, не очень квалифицированных техников. Каждая из этих команд специализировалась по конкретным видам работ. За все взаимоотношения внутри команды и распределение нагрузки отвечал лидер. Выплаты команде осуществлялись еженедельно по фиксированным ставкам на те или иные виды работ, но только за полностью законченные. Таким образом, была создана ситуация, при которой лидер становился материально заинтересованным в том, чтобы его команда работала быстрее и качественнее, следовательно, в его интересы входило также и повышение квалификации и мастерства его «подшефных».

Лидеру удалось наладить дело таким образом, что его команда стала выполнять примерно на 50% больше? в единицу времени в пересчете на одного работника, чем те, кто работал по традиционной, «единоличной» схеме. То есть без потери качества те же работы стали выполняться быстрее. Также внутри команды было организовано четкое разделение труда, мини-конвейер, так сказать, который способствовал тому, что рабочее время использовалось более эффективно.

Иными словами, этакая современная интерпретация некогда известного «бригадного подряда» оказалась весьма эффективным методом организации труда на отдельно взятом участке отдельно взятого автосервиса. Таким образом, получается, что в условиях, когда автосервисы оказываются перед необходимостью снижать цены при одновременном сохранении качества, одним из удачных решений может оказаться «командная работа». Хотя бы потому, что это способствует увеличению скорости ремонта без увеличения трудозатрат, что достигается за счет задействования скрытых прежде внутренних резервов.

Чтобы понять ситуацию изнутри, давайте посмотрим на нее глазами лидера той команды, о которой мы рассказываем. Этот человек, которому сейчас около 50 лет, работает в сфере кузовного ремонта уже почти 25 лет. Прошло довольно-таки много времени, прежде чем он смог выработать правильную линию поведения. После многих проб и ошибок он пришел к выводу, что лучшим решением для него было бы подбирать членов команды из тех техников, которые не имели, или почти не имели бы опыта работы в этой области.

Не последнюю роль в подборе кандидатов играли их возраст и моральные качества. Он старался подбирать людей не старше 21-25 лет, обращая внимание на их образ жизни. В процессе подбора он не ограничивался встречами и беседами только лишь с кандидатом, а шел нетрадиционным путем, стараясь узнать как можно больше об их

Эта команда работает уже больше года. Владелец автосервиса оценивает ее как очень продуктивную, в частности, за этот период он ни разу не получал ни рекламаций, ни каких либо нареканий от клиентов, с машинами которых работала эта команда.

Так что же обеспечивает «успех сего предприятия»? На мой взгляд, можно выделить следующие ключевые моменты.

• эта команда, которая состоит всего из трех - пяти человек, имеет большую рабочую зону, в которой одновременно могуть находиться до пяти автомобилей;

• команда обеспечивает на своем рабочем месте безупречный порядок, каждый инструмент и все материалы находятся строго в тех местах, которые для них отведены, лидер команды очень аккуратен и чистоплотен;

• лидер команды детально объясняет методы ремонта;

• все рабочие процессы тщательно контролируются, ведется строгий учет всех материал, запчастей и т.п.;

• каждый новый член команды понимает, что через 2-3 года он достигнет уровня квалификации, близкого к уровню лидера и сможет работать самостоятельно. Также он знает, что если в данном сервисе для него работы не найдется, лидер поможет ему устроиться в другом месте;

• каждый из техников работает с максимальной отдачей, ибо стремится к тому, чтобы в будущем самому стать лидером команды и обучать других начинающих техников. Причем делать это он будет так же, как обучался сам;

Надо сказать, что успех такой командной работы зависит не только от слаженности действий и полного взаимопонимания между «лидером» и «подчиненными». «Лидер» не просто приказывает, что и как надо делать, он одновременно добивается от техников понимания, почему делать надо именно так. Каждое действие подразумевает подробное его объяснение. Это пример того, что в процессе командной работы молодые ребята не просто узнают «как», а также получают полное понимание того, «почему именно так».

Суммируя вышесказанное, можно выделить три основных «источника и три составных части» командной идеологии, которых должно придерживаться руководство:

• Членство в команде как обязательство. Все участники команды должны знать, что она имеет официальный статус и членство предусматривает определенные конкретные обязательства.

• Четкое определение рамок вовлеченности руководства. Команда должна иметь перед собой ясно очерченные цели, а также знать обязательства руководства перед ней, руководство также должно, при необходимости, проводить тренинги.

• Самостоятельность в принятии решений. Члены рабочих команд должны понимать, что своим участием в них они могут и будут влиять на процессы, происходящие на их автосервисе, а также понимать, что от слаженности их действий зависят конечные результаты работы всего предприятия.

Кроме того, руководство компании, решившей пойти в «командный прорыв» должно постоянно контролировать эти процессы с тем, чтобы иметь возможность оперативно вмешаться в случае возникновения как внутрикомандных конфликтов, так и в случае, если какие –либо конфликты возникнут между членами команд и остальным персоналом. От руководства потребуется также всячески поддерживать и стимулировать любые позитивные процессы внутри команды, добиваясь того, чтобы команда в максимальной степени сфокусировалась на решении тех задач, с которых я и начал весь этот рассказ – изыскании внутренних ресурсов с целью совершенствования и улучшения работы. Что, в свою очередь, с большей степенью вероятности сможет позволить снизить цену на предоставляемые услуги при сохранении и даже повышении их качества.

• Командная система может существенно уменьшить стоимость труда за счет разделения работ, которое осуществялется таким образом, чтобы наилучшим способом использовать возможности и навыки каждого работника. Некоторые автосервисы в США пошли еще дальше и делят стадии ремонта на более мелкие операции, которые потом распределяются между членами команды. Очевидно, что имеет смысл использовать труд ваших высокооплачиваемых и наиболее опытных работников для выполнения более сложных операций и труд менее квалифицированного персонала для менее сложных. Нормальный менеджер должен понимать, что если высокооплачиваемый техник будет просто менять какие-нибудь детали, то это означет выброшенные в помойку и талант, и мастерство этого человека, равно как туда же направятся выплаченные ему деньги.[15]

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# В настоящее время теория и практика рабочих команд стремительно развивается, появляются новые примеры использования, методы и организационные процедуры обоснования и внедрения рабочих команд. Появились и первые примеры эффективного применения рабочих команд в России. Сегодня уже нет необходимости обосновывать необходимость развития этого направления в менеджменте. Однако это не значит, что все проблемы решены. Об этом свидетельствует и все возрастающее число научных публикаций по данной тематике и у нас в России и за рубежом.

# Особое внимание следует уделять методологическим и методическим вопросам, «привязке» отдельных положений теории рабочих команд к конкретным областям применения. В предлагаемой работе предложены различные подходы к решению типичных проблем, возникающих при внедрении и функционировании рабочих команд. Естественно, они не являются универсальными и бесспорными. Нельзя не отметить и тот факт, что рассматриваемый материал сосредоточен на деятельности команд исполнителей. Фактически оставлен за границами работы материал по менеджерским командам, по командам менеджеров. Хотя вопросы лидерства в командах, эффективного руководства рабочими командами в пособии рассмотрены.

# Необходимы дальнейшие исследования в рамках данной проблематике, потому что, по нашему мнению, рабочие команды являются необходимой составляющей любой организации, ориентированной на быструю реакцию на внешние изменения, на поддержание высокой конкурентоспособности продукции и услуг.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аоки М. Фирма в японской экономике. - СПб.: Лениздат, 1995.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.
3. Базаров Т.Ю., Рыбкин И. В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование //www.cpt21.ru/old/book1/ 5uprkom.htm.
4. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления // Корпоративный менеджмент
5. Грейсон Дж.К.мл., О`Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века /Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.
6. 24 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987.
7. Лебедев А. Microsoft Solutions Framework. Модель проектной группы //Решения Microsoft, N4. – М.: Компьютер Пресс, 1998. – С. 16-20.
8. Машков В.Н. Психология управления. – С-Пб: Изд-во В.А. Михайлова, 2000.
9. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
10. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989.
11. Соколин Б. Кризисная экономика России: рубеж тысячелетий. – СПб: Лики России, 1997.
12. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление фирмой - М.: АКАЛИС, 1996.
13. http://sanalex.freeservers.com/vip/distr/trening8.html
14. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики - Иваново, 2003.
15. Аркадиев Н. Командный прорыв (О разделении труда)//Новости авторемонта, №12 – М., 2002г.
1. Типы команд: ИФ - интрафункциональные; КФ - кроссфунк-циональные; О - оперативные; В - виртуальные; П - предпринимательские; СУ - самоуправляемые; СН - самонаправляемые. Функции управления: 1 - оперативные производственные функции; 2 - формирование производственной программы; 3 - контроль качества; 4 - составление графика работы; 5 - контакты с поставщиками и потребителями; 6 - производственный учет; 7 - найм - увольнение; 8 - финансовый учет; 9 - образовательные; 10 - выбор направлений развития (определение перспективных планов). Знания и умения: 1 - технические; 2 - межличностные; 3 - командные; 4 - административные; 5- специальные. [↑](#footnote-ref-1)