

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

А.М. КАРЯКИН

**КОМАНДНАЯ РАБОТА:
ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**
Учебное пособие

Иваново 2003

ББК 65.050.9(2)
УДК 331.1
К 21

Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики /
Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2003. – 136 с.

ISBN 5-89482-238-6

Анализируются основные направления развития теории и практики рабочих команд в России и за рубежом. Проведена классификация команд. Рассмотрены конкретные подходы и рекомендации по формированию команд.

Табл. 22. Ил. 7. Библиогр.: 76 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного энергетического университета

НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР

доктор экономических наук, профессор А.Г. КАЙГОРОДОВ

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

доктор технических наук, профессор Е.В. БЕЛЯЕВ ;

кандидат экономических наук, профессор Ю.Ф. БИТЕРЯКОВ

КАРЯКИН Александр Михайлович

**КОМАНДНАЯ РАБОТА: ОСНОВЫ ТЕОРИИ И
ПРАКТИКИ**
Учебное пособие

Редактор В.Н. МАХОВА

Лицензия ИД № 05285 от 4 июля 2001 г.

Подписано в печать 3 февраля 2003 г.

Формат 60x84¹/₁₆. Бумага писчая.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,9. Уч. – изд.л. 8,4.

Тираж 100 экз. Заказ

Ивановский государственный энергетический университет

Отпечатано в ОМТ МИБИФ

153003 Иваново, Рабфаковская, 34

ISBN 5-89482-238-6

© А.М. КАРЯКИН,
2003

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, Boeing 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.

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

Автор выражает благодарность коллективам кафедр «Менеджмент и маркетинг» и «Экономика и управление производством», принявшим активное участие в обсуждении результатов работы, сотрудникам научного центра по изучению рабочих команд Северо-Техасского университета и лично его руководителю М. Бейрлайну, оказавшим большую помощь в проведении исследований предприятий и организаций США, а также аспирантам Б.А. Зуеву и О.М. Магомедову, за предоставленные фактографические материалы.

Глава 1. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ 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. Например, в [22] эту проблему поднимает проф. В.В. Борисов. 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 [60].

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.

В-четвертых, коллективная работа предполагает полную (иногда определяющую долю) собственность или ответственность самих сотрудников на условия и результаты труда. При командной работе сфера ответственности, как правило, шире. Совместная работа, в подавляю-

щем большинстве случаев, основана на физическом или экономическом принуждении и отчуждении работников от собственности.

1.1. 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 XX века, опирается на принципы, основа которых была заложена в эпоху Эдо в 1603-1867 годах [3]. 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 [24].

Конечно, артель, аджета и т.п. являются лишь некоторым прообразом самонаправляемой рабочей команды в предлагаемой, современной ее интерпретации, которая подразумевает интеграцию таких компонентов, как образование, самоуправление, мотивация, психологический климат, ротация работников и т.д. Каждый из этих факторов не является чем-то принципиально новым и в теории менеджмента. Однако интеграция этих положений в сочетании с готовностью менеджеров делегировать свои полномочия на уровень команд позволяет говорить о качественно новом уровне развития теории и практики менеджмента.

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 [74]. 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.

Практически с середины XVIII века компании вынуждены были обучать своих работников применению машин, механизмов, выполнению конкретных производственных функций. Наиболее авторитетной в

этот период считалась немецкая система образования. Немецкие рабочие имели хорошую общую (обязательное начальное образование в Германии было введено еще в 1763 году Фридрихом Великим) и техническую подготовку, могли работать на сложном оборудовании, осуществлять более строгий контроль качества [16].

В начале XIX века удовлетворение потребности в образовании стало проявляться в реализации образовательных программ вне рабочих мест. Одна из первых "бизнес-школ" в США была создана в Нью-Йорке фирмой Grand Masonic Lodge. В 1830 году университет штата Колумбия начал предлагать свои курсы для людей, занятых в бизнесе, позже подобные курсы появились и в других университетах.

В США неуправляемый процесс внедрения образования в промышленность продолжался вплоть до 1862 года, когда был принят закон Морила о сельскохозяйственных и механических колледжах, который многими признавался как сдвиг в американской системе образования от "чистых" к "прикладным" наукам [20]. Потребность улучшить основные навыки рабочих широко признавалась, но только в 1872 году была открыта первая фабричная школа фирмы Ное&Со. В США два крупнейших учебных заведения, частных университета: Корнельский университет и Массачусетский технологический институт - сыграли особую роль в развитии современной системы образования.

И.В. Захаров и Е.С. Ляхович в одной из своих работ отмечают влияние российской реформы инженерного образования на становление Массачусетского технологического института, определившего на многие годы политику американских университетов в сфере инженерного образования. В частности, они считают, что реорганизация Массачусетского технологического института произошла под воздействием преобразования в 1868 году Московского технического училища в Высшее техническое училище, где вели целенаправленную подготовку инженеров, техников, конструкторов.

В целях поддержки нового типа технического образования Федеральное правительство США в 1880 году приняло постоянно действующую программу федеральных субсидий штатам [20]. Политика государственных органов различных стран и частных лиц привела к тому, что с середины 80-х годов XIX века образование взрослого населения можно представить как академическую область.

В силу множества причин (например, степени внимания высших органов власти к образованию), процесс формирования образовательных систем в странах, даже близких по уровню экономического развития,

протекал по-разному. Примером этому может служить и количество студентов в начале XX века. Так, в канун первой мировой войны в Англии, где образование считалось элитным, было 9 тысяч студентов, а в Германии, где шел переход к массовому образованию, - 60 тысяч. По мнению ряда авторов, именно отставание в развитии образования было одной из основных причин потери в XX веке Англией лидирующих позиций в мире [16].

Очевидно, все это способствовало и рождению науки об управлении. Начало процесса формирования менеджмента как науки совпадает с началом нашего столетия. Наверное, можно согласиться с мнением Д. Белла и Д. Дженкинса, критикующих классическую школу за механистический взгляд на место человека в промышленности [39]. С точки зрения предлагаемого нового типа адаптивных структур управления - динамической сетевой структуры - авторитарный стиль управления, жесткая специализация, сведение мотивации к чисто экономическим стимулам являются антиподом основным положениям теории рабочих команд. Но в то же время некоторые идеи теории рабочих команд зародились именно на этом этапе развития менеджмента. Например, можно отметить утверждение Х. Штиглица о том, что полномочия "принимать действия или побуждать к ним должны быть делегированы как можно ближе к месту действия" [38].

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?" [39].

Ф. Тейлор в своих работах также отмечал важность учета человеческого фактора в организации, хотя и считал его второстепенным. Еще дальше пошел в этом направлении ученик Ф. Тейлора Г. Гантт, работы которого проникнуты мыслью о ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждением в том, что рабочему должна быть предоставлена возможность получения удовлетворения от своей работы. Согласно Гантту наступила эпоха знаний, и будущее менеджмента состоит в стремлении обучать и вести людей к совместной выгоде всех

заинтересованных сторон. В своих работах "Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества" и "Организация труда" Гантт развивал идеи "демократии на производстве", в определенной степени закладывая основы сегодняшних взаимоотношений между рабочими и менеджментом [39].

Бурное развитие образовательных программ в 20-х годах XX века совпало по времени со становлением классического менеджмента (административная школа - Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д. Муни). И хотя постановка отдельных принципов управления административной школы противоречит предлагаемой концепции рабочих команд (например, принцип "скалярной цепи", выдвинутый Файодем), некоторые из этих принципов, и в первую очередь, принцип "корпоративного единства", отражают и сегодняшнее положение вещей. Можно сказать, что к 1930 году важность обучения, развития профессиональных навыков и мотивации была сформулирована и принята к действию. Становление психологии позволило по-новому рассмотреть человеческий фактор в сфере производства.

В 30-е годы нашего столетия свое развитие получила школа человеческих отношений (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в Хоторне. В ходе исследований на Хоторнском заводе (штат Иллинойс), которые продолжались 12 лет (1924-1936), был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. В частности, было выявлено, что группе присуще стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливать контроль за поведением членов группы в процессе труда. По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться выше по сравнению с факторами материального стимулирования [30]. Это положение теории Мэйо является чрезвычайно важным при рассмотрении теории и практики рабочих команд, где группа из неформальной переходит в категорию формальной структурной единицы организации.

В этой связи интересны также работы Ч. Барнарда, посвященные проблемам кооперации. Под формальной организацией Барнард подразумевает систему сознательно координированных действий или сил двух или большего количества лиц, выделяя при этом следующие условия возникновения формальной организации: наличие индивидов, спо-

собных общаться друг с другом, желающих совместных действий и стремящихся к достижению общей цели [54]. В сочетании с определением функций (коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора), присущих по Барнард неформальной организации, эти положения в значительной мере определяют современное понятие рабочей команды.

Немаловажным фактором является понятие демократии в производственных отношениях. Одной из первых акцент на эту проблему сделала М. Фоллет, которая изучала социальные отношения в малых группах [14]. Важнейшим результатом ее исследований явилось осознание влияния демократических начал на эффективность индустриальной организации и восприятие бизнеса как общественной службы, а также применение ситуационного подхода к определению полномочий.

С точки зрения развития теории рабочих команд интересна оценка школы человеческих отношений исследователем менеджмента Д. Реном. Д. Рен отметил следующие положения школы человеческих отношений, повлиявшие на дальнейшее развитие менеджмента: увеличение внимания к социальным групповым потребностям человека; стремление к обогащению рабочих мест путем рассеивания отрицательных последствий сверхспециализации труда; отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к "приземленности управления"; возрастающее признание неформальной стороны организации, роли умонастроений рабочих и неформальных отношений [39].

Развитие промышленности и менеджмента как науки повлияло и на образовательные программы. В 1931 году в Массачусетском технологическом институте был открыт курс по развитию профессиональных навыков, учебная программа которого ориентирована на обучение с отрывом от производства в течение нескольких недель. Не могли оставаться в стороне и правительственные органы, в 1936 году правительство США объявило о планах профессиональной подготовки государственных служащих [74].

В 40-х годах активно начинают работать группы ученых под руководством Эрика Триста и Курта Левина, которых многие авторы считают основоположниками теории рабочих команд [58]. Так, несомненно, можно заметить влияние теории "Z", предложенной Левиным и в дальнейшем развитой Лундстедтем (анархический стиль типа "laissez-faire") на практическое внедрение рабочих команд в фирме IBM [21]. Менеджеры, придерживающиеся этого стиля, в наибольшей степени делеги-

руют полномочия на уровень рабочих команд, как это сейчас и принято в тexasском отделении IBM.

После второй мировой войны ситуация с образованием еще более обострилась. Тысячи людей необходимо было обучить впервые или повторно, после того как они оставили работу на несколько лет. Образовательные программы Военной комиссии по кадрам (War Manpower Commission), известные как " J " программы, включали как привитие идеи постоянного повышения квалификации, образования, так и обучение навыкам межличностного общения. В этот период компании впервые начали переподготовку людей интеллектуального труда: инженеров, бухгалтеров, менеджеров и других "белых воротничков" [55].

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 [7]. 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 [3].

В 50-х годах XX века проблемы мотивации в менеджменте начали заново пересматриваться. В этот период Скиннер выдвинул свою теорию подкрепления, впоследствии нашедшую отражение в системах Скэнлона, Раккера и "Импрошейра". Сенсационным успехом пользовались курсы психологии человеческих отношений, поведенческие науки (Крис Арджирис, Ренсис Лайкер, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг). Большое количество супервайзеров и младших менеджеров приняли концепции школы поведенческих наук на вооружение. В конечном итоге в этот процесс были вовлечены и менеджеры среднего и старшего уровней управления. Американский академический менеджмент начал признавать новаторские идеи людей типа Эрика Триста, который считал, что взаимосвязь различных факторов внешней среды должна превратить среду организаций в бурно изменяющуюся. Эрик Трист провел исследование влияния окружающей среды, профессиональных навыков, новаций и работы в бригадах на производительность труда среди шахтеров в Великобритании. Исследования Триста продемонстрировали два наиболее важных аспекта положительного влияния образования и делегирования полномочий:

- группы шахтеров, которые обладали большими знаниями и умениями, без особых проблем принимали политику перемен, они легко перестраивались в новых условиях работы;

- шахтеры, которым была представлена большая самостоятельность в принятии решений относительно своей работы, отличались грамотной мотивацией и большей производительностью труда.

В конце 50-х - начале 60-х годов многие развитые западные страны столкнулись с проблемой, потребовавшей нового взгляда на менеджмент. Развитие производительных сил резко подняло образовательный уровень рабочих и служащих, и как следствие этого денежные стимулы перестали играть ключевую роль в поддержании высокого уровня производительности труда. Люди хотели не просто работать, но и получать удовлетворение от работы [58, 45]. Несомненно, что вопросы мотивации труда поднимались и раньше, однако именно в этот период они встали наиболее остро. Поэтому можно с уверенностью сказать, что в 60-х годах XX века произошел переворот в сознании людей, который определил появление многих новых разработок в теории менеджмента.

Поведенческий подход дал толчок к появлению в 60-х годах многих психологических аспектов в теории менеджмента: теория "X" и теория "Y" Дугласа МакГрегора, системы стилей лидерства Лайкерта, управленческая сетка Блэйка и Муцтона, теория ожиданий Врума и т.д.

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. Так, исследования Р. Гэгна и Э. Флейшмана показали влияние формирования групп на основе социометрических методов на текучесть кадров и снижение трудозатрат. Следует отметить также теорию связующих звеньев Р. Лайкерта [54], оказавшую впоследствии серьезное влияние на формирование роли координатора в рабочих командах.

Широкую полемику в последующие годы вызвала появившаяся в середине 60-х годов теория поля К. Левина, основателя Исследовательского центра групповой динамики в Массачусетском технологическом институте. Главная идея этой теории заключается в том, что участие рабочих в управлении является основным механизмом, предлагаемым для согласования целей рабочей группы. Практическое подтверждение эта теория получила в ходе Харвудских экспериментов, проведенных Л. Кохом, Дж. Френчем, М. Вайтелесом [74]. Дж. О'Шонесси [38],

ссылаясь на работы Т. Кэплой, Э. Харрингтона и Дж. Томпсона, указывает на следующие недостатки этой теории:

- для реализации теории на практике необходима готовность менеджмента к участию рабочих в управлении;
- участие рабочих в управлении "размывает" ответственность;
- для участия рабочих в управлении необходим определенный образовательный уровень рабочих.

Теория поля и последующая полемика существенным образом повлияла на основные положения предлагаемой концепции рабочих команд, и, в частности, на стратегию внедрения рабочих команд.

В этой связи хотелось бы привести высказанное в конце 60-х годов двадцатого столетия утверждение М. Хэйра: "Мне кажется, что тенденция располагать источник власти внутри корпорации будет продолжаться и что он будет перемещаться все глубже и глубже внутрь. Я полагаю, что он будет уходить от профессионального управляющего и процесса управления до тех пор, пока окончательно не укоренится в самой рабочей группе. Окончательным источником власти станет власть рабочих групп. Окончательной формой контроля станет самоконтроль; самоконтроль будет основан на преданности индивида организации, а сама преданность будет проистекать из его интеграции с основными целями и деятельностью организации" [38].

В конце 1960-х годов Р. Танненбаум и Ф. Массарик предложили совокупность критериев для определения осуществимости группового принятия решений:

1. Наличие времени (обсуждения не следует применять в условиях дефицита времени).
2. Рациональные экономические критерии (затраты на участие в управлении должны быть сопоставимы с выгодами от внедрения).
3. Безопасность подчиненных (обсуждения не должны вести к снижению статуса рабочих).
4. Устойчивость позиций руководства (обсуждения не должны угрожать полномочиям менеджеров).
5. Стратегия внешних отношений (необходимо избегать утечки информации к конкурентам).
6. Создание коммуникативных каналов.
7. Обучение участию [38].

Некоторая спорность отдельных критериев (например, наличие времени) не отрицает их общую полезность с точки зрения теории рабочих команд. В этот же период Леонард Надлер первым обратился к понятию

"развитие трудовых ресурсов", что позволило по-новому взглянуть на проблему потенциала рабочей силы.

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) [69]. В конце шестидесятых годов первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме Volvo [58, 15].

Однако, несмотря на примеры успешного применения концепций поведенческого подхода, большинство организаций в этот период восприняли влияние человеческого фактора как незначительное. Очевидно, это могло быть вследствие ограниченного делегирования функций менеджерами верхнего и среднего уровней. Многие из них воспринимали эти новации как второстепенные, а другие не находили своего места в новой системе распределения полномочий и тормозили процесс делегирования функций. Несомненно, этому способствовали и неудачные попытки копировать опыт Procter&Gambel или Volvo, например, такая ситуация возникла в фирме British Leland.

Для 1960-х годов характерно также смещение основного внимания менеджмента на удовлетворение потребностей промышленности в кадрах посредством реализации обучающих программ для женщин и этнических групп населения. Вторым наиболее прогрессирующим направлением было внедрение кружков качества. Несколько сотен кружков качества очень быстро распространились во многих организациях, и некоторые из них сохранились до сегодняшнего времени, например в фирме "Fujitsu".

Идея выделения функций регулирования поведения, совершенствования человеческих отношений в качестве основных для менеджеров в дополнение к диспетчерским функциям была выдвинута в начале 1970-х. В 1971 году Генри Минцберг в своей статье оспаривает модель управления Анри Файоля "план - организация - координация - контроль". Минцберг находит еще одну общую черту работы менеджеров - управленческие роли, в качестве которых выделяет межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений.

В начале 1970-х И. Ансофф развивает идеи А. Чандлера о тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и внутренней организацией фирмы, с другой

[31]. В своих работах И. Ансофф рассматривает различные виды организационных структур в развитии с учетом воздействия внешней среды.

Однако взгляд на менеджера как на диспетчера очень прочно укоренился в умах людей, и поведенческие аспекты рассматривались в первую очередь в связи с обучением менеджмента. Несмотря на это развитие командной организации труда продолжалось. Так в 1975 году в фирмах General Motors и Cummins Engine были созданы самоуправляемые рабочие команды [63].

В 70-е годы свое развитие получили мотивационные подходы, связанные с привлечением работников к управлению предприятием посредством реализации так называемых планов ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Этот подход предусматривал расширение числа акционеров предприятия за счет собственных сотрудников. Однако, как показал опыт приватизации в России, мотивационный эффект данного подхода невелик. Это подтверждает и ряд исследований зарубежных ученых, констатировавших факт относительно малой доли составляющей доходов от акций по сравнению с другими источниками доходов и соответственно невысокое мотивационное воздействие. Кроме того, на предприятиях, где число рабочих велико, возникает проблема “безбилетника” (“freerider”), то есть человека, который рассчитывает, не прилагая никаких усилий, воспользоваться плодами усилий других.

В этот же период Конгресс США разработал ряд законодательных актов, направленных на широкое распространение образования рабочих, как общего, так и профессионального. При этом фонды предприятий, направленные на образование, получали льготы по налогообложению.

В начале 1980-х годов все большее число исследований подтверждает тесную связь между улучшением производственного процесса и такими аспектами, как качество, стиль управления, вовлечение служащих. В 1982 году в книге “В поисках эффективного управления” (In Search of Excellence) Том Питерс и Роберт Уотерман указывают на важнейшую роль, которую играет информация в решении проблем и улучшении производственного процесса в наиболее эффективных американских компаниях. Поскольку таким организациям приходится работать в постоянно изменяющейся среде, они все меньше полагаются на традиционное распределение полномочий и на систему отношений внутри формальной организации.

Большой интерес представляет работа Е. Локка, посвященная анализу различных подходов мотивации [65]. Е. Локк исследовал влияние

методов теорий подкрепления, управления по целям, перемен и обогащения труда и партисипативности на повышение эффективности труда (табл.1.1.1).

Таблица 1.1.1
Итоговые результаты исследований Е. Локка

Метод	Количество исследований	Повышение эффективности (медиана)	Добились 10%-го повышения, %
Теория подкрепления	10	+30	90
Управление по целям	17	+16	94
Перемены и обогащение труда	10	+8.8	50
Партисипативность	16	+0.5	25

Проблемы мотивации непосредственно связаны с теорией рабочих команд, с поисками и решениями повышения эффективности деятельности команд. Поэтому, хотя в большей степени различные подходы мотивации ориентированы на менеджеров, в условиях применения рабочих команд, и в первую очередь, в период становления команды на конкретном предприятии, необходимо вновь возвращаться к анализу различных методов теории мотивации. Так, системы стимулирования и распределения прибыли Скэнлона, Раккера и “Импрошейра” [45] могут быть в некоторой степени использованы для повышения эффективности и оценки деятельности команд. Здесь имеет смысл отметить принципы, предложенные Д.С. Синком в качестве признака хорошо разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы;
- опора на обоснованную систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки;
- “разумные” нормативы;
- четко увязанное с результативностью поощрение;
- измерение и вознаграждение всех работ и обязанностей;
- простота;
- упор на качество;
- увязка вознаграждения и результативности во времени;

- создание атмосферы сотрудничества в большей степени, чем конкуренции;
- вознаграждение за стимулированные, а не приемлемые уровни результативности;
- действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в выявление идей повышения результативности;
- контроль нормативов;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- гарантированные часовые ставки или уровень заработной платы;
- стимулирование вспомогательных рабочих;
- "гарантия" работы;
- прогнозы объема работ.

В теории и практике рабочих команд в большей степени нашли отражение методы теории управления по целям, теории перемен и обогащения труда и партисипативность. Тем не менее, предложенные Д.С. Синком принципы требуют дополнительного анализа в условиях формирования команд. Особенно, если при этом учесть опыт применения коллективных методов труда в России, где много внимания уделялось данным вопросам. Что и было сделано автором данной работы в рамках разработки концепции рабочих команд.

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 [45]. Важность партисипативности подтверждают и последующие исследования в этом направлении. Несомненно, что без вовлечения работников теория рабочих команд не существовала бы в принципе.

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 [16]. 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 [66]. 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.

Концепция кружков качества легла и в основу разработанной Д.С. Синком процедуры деятельности бригад результативности/производительности. Подход Д.С. Синка наиболее сопоставим с теорией рабочих команд хотя и имеет очень узкую направленность по сравнению с рабочими командами.

Примечательно, что в этот же период Пол Херси, Кен Бланчед и Роберт Гест разрабатывали свои концепции ситуационного подхода к руководству [74]. Во многом именно ситуационный подход создал предпосылки для активного развития теории рабочих команд в условиях необходимости постоянных перемен. Хотя несомненно, что многие элементы современных рабочих команд активно использовались и ранее. Например, система управления в IBM в 70-е годы, которую Дэвид Мерсер охарактеризовал как "контролируемую анархию" [29], в своей основе несла принципы теории рабочих команд.

Здесь нельзя также не отметить работы М. Аоки и У. Оучи, в которых сравниваются американские (типы «А» и «Z») и японский (тип «J») стили управления (теория «Z», как идентифицировал этот подход Оучи). Если принять во внимание, что в японской промышленности 75% рабочих являются сотрудниками фирм, количественный состав которых не превышает 10 человек [74], то становится понятным, почему американская разновидность японской организации - стиль управления «Z» и рабочие команды вызвали такой интерес в США в 1980-1990-х годах в период серьезного обострения конкуренции между японскими и американскими производителями. Рассматривая в теории «Z» не только структуру и культуру организации, но и философию и стиль управления, Оучи делает вывод о разворачивающейся внутренней перестройке социальной структуры в американских организациях, о форми-

ровании такой структуры организации, которая сама порождает внутренние перемены в соответствии с потребностями как служащих, так и потребителей. Этот тезис, выдвинутый Оучи, является одним из краеугольных камней теории 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 [70, 69, 68, 67, 66, 63, 62, 61].

80-е годы можно считать этапом становления теории и началом активного применения рабочих команд. Прежде, чем перейти к этому периоду, можно обобщить влияние различных школ и направлений теории менеджмента, оказавших наибольшее воздействие на формирование теории рабочих команд. В таблице 1.1.2 представлены наиболее важные факторы сравнения различных школ и направлений и теории рабочих команд.

Таблица 1.1.2

Влияние различных школ и направлений менеджмента на развитие теории и практики рабочих команд

Школа, направление (представители)	Основные положения, согласующиеся с теорией рабочих команд	Основные положения, противоречащие теории рабочих команд
1	2	3
Классический менеджмент - научный менеджмент (Ф.Тейлор, Ф. И Л. Гилберт)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость обучения и развития рабочих 2. Необходимость стимулирования рабочих 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Строгое разделение функций между рабочими и менеджерами 2. Узкая специализация труда 3. Акцент на экономическом стимулировании рабочих 4. Жесткое регулирование и регламентация деятельности 5. Индивидуализация труда в противовес групповому труду
Классический менеджмент - научный менеджмент (Г.Гантт, Х. Штиглиц, Х. Мюнстерберг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознание человеческого фактора в производстве 2. Необходимость делегирования полномочий 	
Классический менеджмент – административная школа (А. Файоль, Л. Урвик, Д.Д. Муни)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подчинение частных интересов общим 2. Стремление к единству персонала 3. Делегирование полномочий 4. Поощрение инициативы работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разделение труда, отрицание целесообразности перемен 2. Многоуровневая иерархия и централизация

Продолжение табл.1.1.2

1	2	3
Школа человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнард)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влияние демократических начал на эффективность организации 2. Необходимость стимулирования самовыражения личности, учет этических норм и психологии работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение внимания к конфликтным ситуациям. Идеализация отношений в группе 2. Недостаточное внимание вопросам участия в управлении
Теория подкрепления (Б.Ф. Скиннер)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поведение - функция последствий (обратная связь) 2. Различие между наказанием и отрицательным подкреплением 	Акцент на менеджеров
Кружки качества (Деминг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение методам коллективного принятия решений 2. Обучение методам контроля качества 3. Периодические встречи и обсуждение проблем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кружки работали на уровне рабочих 2. Отсутствие практики постановки перспективных направлений развития 3. Отсутствие целенаправленных контактов с внешней средой 4. Сохранение многоуровневой иерархии управления

Продолжение табл.1.1.2

1	2	3
Система стилей лидерства и теория связующих звеньев (система управления, основанная на влиянии взаимодействия) (Р. Лайкерт)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наиболее эффективным является демократический стиль управления - лидер поощряет подчиненных и формирует тесно сплоченные рабочие группы, в составе организации 2. Руководство должно создавать рабочие группы и соединять их в единую организацию посредством привлечения работников - координаторов 	Сохранение многоуровневой иерархии в управлении
Теория "X" и теория "Y" (Д. МакГрегор)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одна из задач управления - создание условий для согласования целей личности и организации 2. Соучастие рабочих в управлении 3. Участие в управлении - основной механизм для согласования целей рабочих групп и организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие признания необходимости самоуправления работников 2. Индивидуальное построение концепции (рассматриваются менеджеры, а не организация)

Продолжение табл.1.1.2

1	2	3
Теория поля (К.Левин)	1. Необходимость обучения участию в управлении 2. Необходимость развития коммуникационных каналов 3. Безопасность подчиненных	Руководство не включено в схему групповой динамики
Управленческая сетка (Р.Р.Блэйк, С.Муцтон)	Взаимосвязь эффективности и морально-го настроения сотрудников	Концентрация на поведении руководителя
Теория ожиданий (В.Х.Врум)	1. Связь мотивации с эффективностью 2. Учет внутренней мотивации	Ориентация на менеджера
Система стимулирования и распределения прибыли "Импрошейр" (М.Файн)	Система расчета партисипативной заработной платы	Расчет нормативов времени для каждого вида продукции является проблемой для наукоемкого производства
Система стимулирования и распределения прибыли Скэнлона (Б.Е. Мур, Т.Л. Росс, К.О'Делл)	Система расчета партисипативной заработной платы	Применение нормативных коэффициентов
Система стимулирования и распределения прибыли Раккера (компания "Эдди-Раккер-Никкелс")	Система расчета партисипативной заработной платы	Усреднение "нормы Раккера" за несколько лет является проблемой для наукоемкого производства

Окончание табл.1.1.2

1	2	3
Стили управления (М. Аоки и У. Оучи)	1. Партисипативность управления – ключ к увеличению производительности. 2. Организационная направленность теории "Z"	
Управление по целям (Х.Х.Мейер, Э.Кей, Дж.Р.Френч, А.П. Райя, П. Мейли)	1. Связь постановки целей с мотивацией 2. Необходимость партисипативной интеграции управленческих процессов и операций 3. Важность механизма обратной связи 4. Ориентиры в формулировании целей (измеримость, однозначность, достижимость и др.)	Индивидуальная направленность большинства процедур Акцент на контроль сверху, а не на самоконтроль
Бригады результативности/ производительности (Д.С. Синк)	1. Коллективное принятие решений 2. Расширение информационного пространства работников 3. Материальное и моральное стимулирование высокого уровня качества и производительности	1. Создание команд только на уровне рабочих. Ограниченное делегирование полномочий 2. Локальная направленность технологии на конкретные проблемы 3. Применение нормативных показателей

В 1982 году только в США было отмечено 134 попытки внедрения рабочих команд в различные сферы деятельности. Основными областями применения были: консалтинг, сервис, производство и проектирование, спорт. В конце 1980-х рабочие команды были отмечены практически во всех отраслях промышленности (Ford - 1982 г., Tektronix - 1983 г., GE - 1985 г., Boeing - 1987 г. и т.д.). Этому способствовали и опубликованные в 1987 году результаты исследований Министерства труда США, посвященные прогнозу рынка труда к концу столетия. Эти исследования заставили по-новому оценить потребности в образовании рабочих. Это подтвердили и исследования Американского института исследований (American Institute of Research), проведенные в 1989 году, результаты которых особо подчеркивали необходимость повышения профессионального мастерства и многофункциональных умений и навыков.

Поиск новых путей в менеджменте, нашедший выход в создании рабочих команд на многих предприятиях, явился ответом на возросшую конкуренцию как внутри страны, так и на международном рынке. Многие американские авторы цитируют в этой связи Дж. Столка из Бостонской консалтинговой компании: "Если вы не изменяетесь быстрее, чем ваши конкуренты, вы находитесь в очень опасном положении, а если медленнее, вы погибли".

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. Последующие обзоры Центра эффективной работы организаций, опубликованные в 1992 и 1995 годах, свидетельствуют о широком практическом применении рабочих команд в 1990-е годы. Так, последний обзор показывает, что 50 % компаний из 500 анализируемых пытаются использовать или используют рабочие команды. Но было бы несправедливо не отметить, что только 10 % работающих в этих фирмах входили в состав рабочих команд в этот период.

Среди 10 характеристик, присущих наиболее конкурентным системам управления, Дж. Грейсон и К.О. Делл в своей работе, посвященной состоянию американского менеджмента [16], приводят ряд характеристик, прямо связанных с теорией рабочих команд:

1. Небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом, но более высококвалифицированных людей.

- 2.. Небольшое число уровней управления.
3. Структура, основанная на командах специалистов.
4. Графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.
5. Возможности для гибкой комплектации.

.....

7. Быстрая реакция на изменения.

.....

10. Высокое качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

С 1988 года резко возрастает количество научных работ, посвященных анализу и развитию непосредственно теории рабочих команд. Все больший авторитет приобретают Центр эффективной работы организаций Университета Южной Каролины и Центр по изучению рабочих команд (Center for the study of work teams) Северо-Техасского университета, созданный в 1990 году по инициативе ряда компаний штата Техас.

Существенное влияние на внедрение рабочих команд оказали исследования, посвященные анализу воздействия различных подходов к делегированию функций на качество продукции. Результаты подобных исследований, приведенные в одной из работ, посвященных проблемам тотального управления качеством [59], проиллюстрированы на рис.1.1.1.

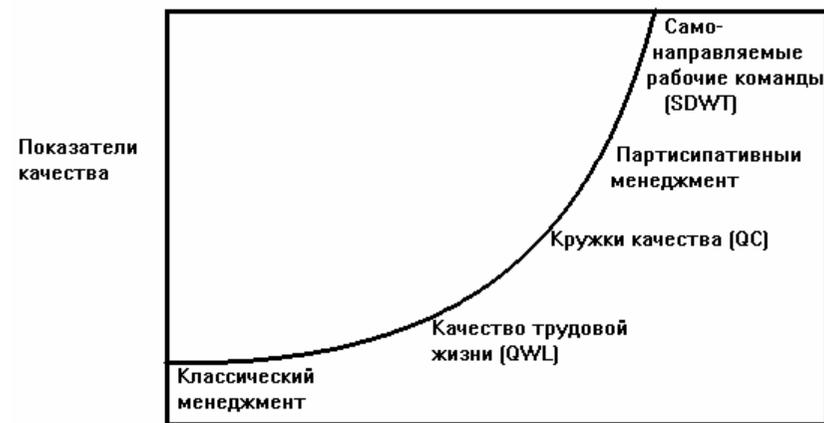


Рис.1.1.1. Влияние различных подходов менеджмента к делегированию функций на качество продукции

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.
- В компании Sherwin-Williams внедрение самонаправляемых рабочих команд позволило сократить потребность в персонале на 20 %;
- В корпорации GM 20 из 40 % повышения производительности труда приходится на предприятия, использующие рабочие команды.
- Предприятия корпорации Хегох, использующие рабочие команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации.
- В компании Textronix на производство многих изделий рабочие команды затрачивают около 3 дней, тогда как обычно для этого требуется в среднем 14 дней.
- Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
- В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправок и неправильно оформленных счетов на 13 %.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50 %, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6 % и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20 %.
- 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.
- Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.

- Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.
- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50 % и сократили задержки поставок на 70 %.
- Компания Weyerhaeuser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95 % при одновременном существенном увеличении качества и производительности [74, 7].

Теория рабочих команд предполагает большое разнообразие форм и типов рабочих команд. Так Берри Мейси идентифицирует 11 форм рабочих команд, от естественных объединений людей в группы для выполнения какой-либо работы (natural work groups) через самонаправляемые рабочие команды к виртуальным командам (virtual teams), которые контактируют только посредством компьютерных сетей. Рабочие команды создаются и успешно функционируют не только на уровне рядовых рабочих и служащих, но и среди менеджеров. При этом исчезают должности супервайзеров и менеджеров нижнего уровня. Функции менеджмента среднего уровня также претерпевают изменения, одной из главных функций помимо стратегических теперь является координация и обеспечение потребностей самонаправляемых команд. И, вероятно, в ближайшем будущем фраза Р. Комийа: "...менеджмент следует понимать как выражение интересов работников" [3], - , - не будет восприниматься как несоответствующий действительности лозунг. Самонаправляемые рабочие команды появились и среди людей интеллектуального труда: программистов, системотехников, инженеров. Примером этому могут служить такие известные фирмы, как IBM, Bell и Texas Instruments.

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.

1.2. 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 XXVIII века и ранее не найти определений и понятий артели, компании, союза и т.п. [46].

В первую очередь истоки современной коллективной организации труда в России следует искать в территориальной общине, которая хотя и сохраняла в некоторых местах кровнородовую основу («печище» на севере, «задруга» у южных славян, даже доленое «сябринное» землевладение на Украине), но уже характеризовалась преобладанием хозяйственных интересов, а не кровнородовых. Очень часто такие общины формировались вскладчину, т.е. по договору, иногда на определенный срок [26].

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" [37]. 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.

Документальные источники свидетельствуют о существовании промысловых артелей в России уже в XIII веке (рыбопромышленные артели, «ватаги» в Новгороде) [26]. Первоначально такие артели возникали на основе общинных, земляческих, родственных и национальных связей, приобретая в дальнейшем более общий характер. Известно и то, что на Руси в первой трети XIII века действовало 7-8 строительных артелей [42]. В XVII веке кроме прочих широкое распространение получили артели каменщиков, плотников, кузнецов. Во второй половине XVII века документально появился термин «подрядная артель».

Но наибольшее распространение артели в России получили с середины XVII века среди крестьян, занимающихся промыслом морских животных.

С XVIII века начинает проследиваться определенная территориальная специализация артелей. Если в Сибири и на Урале основную массу артелей составляли промыслово-охотничьи и артели, занятые в горнодобывающем производстве (каменоломные, солепромышленные, старательские), то в европейской части России они создавались в основном в среде ремесленников (артели плотников, каменщиков, маляров, валяльщиков, портных, мелких торговцев).

В конце XIX века появились артели счетоводов, электромехаников, инженеров, бухгалтеров, продавцов, появилось большое количество артелей по обработке молочных продуктов (в конце прошлого века насчитывалось более 3 тысяч маслодельных артелей в Западной Сибири, Прибалтике и Вологодской губернии) [37, 5].

Артели характеризовались разнообразием подходов к формированию коллектива и распределению заработной платы и работ, выборности руководителей, формированию основного капитала и управлению. Например, заработная плата в различных артелях могла быть распределена:

- поровну каждому члену артели;
- в зависимости от опыта и квалификации работника (без оценки трудового вклада);
- пропорционально индивидуальному вкладу в работу;
- с учетом вложенных материальных средств.

Как правило, управление в артелях в определенных уставом артели границах осуществляли выборные органы. В некоторых случаях в качестве руководителя артели выступали организаторы артели из числа подрядчиков или лица, назначаемые стороной, осуществлявшей финан-

сирование артели. Но в любом случае наиболее важные вопросы решались общим собранием членов коллектива.

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.

В 60-х годах прошлого столетия на Урале на Николаевском оружейном заводе возникла одна из первых артелей в промышленности. Первоначально в ее состав входили 60 человек, далее численный состав вырос до 150 человек.

Основные принципы организации этой артели заключались в следующем:

- каждый член артели обязан был в ней непосредственно работать, участие в делах артели только лишь финансами не допускалось;
- каждый член артели обязан был внести вступительный денежный взнос. Можно было использовать кредит или постепенную выплату взноса;
- все члены артели были равны в управлении делами независимо от заработка и прибыли;
- заработная плата назначалась в зависимости от квалификации и полученной прибыли;
- ответственность за долги и обязательства распространялась только на имущество артели.

Управление делами артели осуществляли избранные на один год руководители артели и четыре его помощника. К руководителям предъявлялись определенные требования по уровню образования. Круг решаемых вопросов руководителями артели был ограничен, например, в сфере финансов они могли принимать решения только в определенных пределах. Более важные вопросы решались собранием представителей артели (по одному от пяти человек). Собрание было правомочно отменять любые решения руководителей артели.

Деление прибылей или оплата труда осуществлялась по результатам коллективного труда с учетом индивидуального вклада. Распределение работ производилось руководством в зависимости от конкретного заказа и умений отдельного члена артели. Часть прибыли шла в общий фонд.

Успешная трудовая деятельность, самоуправление, заинтересованность в конечном результате труда стимулировали процессы рациона-

лизации и технического творчества. В итоге только за первые три года существования артели производительность труда выросла более чем в 10 раз.

Подобные артели были созданы и в других регионах России.

Несмотря на совпадение некоторых подходов к организации и управлению в большинстве артелей с принципами теории рабочих команд, существуют и определенные отличия (табл.1.2.1).

Таблица 1.2.1

Результаты сравнения различных подходов к организации и управлению в артелях и в самоуправляемых рабочих командах

Основные положения, согласующиеся с организацией самоуправляемых рабочих команд	Основные положения, противоречащие организации самоуправляемых рабочих команд
1. Добровольность участия	1. Выборность органов управления
2. Участие работников в решении принципиальных вопросов развития, финансирования и ряда других	2. Закрепление функций оперативного управления за конкретным лицом на длительный период
3. Прямая зависимость доходов членов артели от коллективных результатов труда	3. Коллективное владение средствами производства
4. Участие членов артели в формировании коллектива	4. Ограниченные контакты большинства членов артели с внешней средой
	5. Артель – автономная производственная организация

Следует отметить, что при сравнении артелей и небольших фирм, сотрудники которых составляют одну рабочую команду, возможны отличия результатов сравнительного анализа отдельных положений, приведенных в табл. 1.2.1. Например, в США в некоторых фирмах по производству и доставке пиццы члены команд фактически коллективно владеют средствами производства.

С развитием промышленности автономные производственные организации, подобные артелям, утратили свое значение. Среди основных причин ослабления роли артелей в конце XIX - начале XX века можно выделить следующие: развитие крупных производств, узкую специали-

зацию в промышленности, низкий образовательный уровень рабочих, возможность использования интенсивных методов в конкурентной борьбе, слабый теоретический задел в менеджменте. Очевидно, что многие артели, построенные на основе взаимного доверия, могли быть уничтожены в период войн, когда шла активная мобилизация в армию и разрушались созданные внутриколлективные связи. Немаловажным фактором являлся также акцент в деятельности государства на казенную форму собственности. Так уже указами Петра I вводились ограничения на частную собственность [46]. Серьезное влияние на распад артелей и подобных им организационных форм оказали переход к директивным методам управления в годы советской власти, жесткие ограничения в отношении частной собственности, внедрение промкооперации и, в частности, массовые чистки так называемых «диких» артелей в 1928-1929 г.г. [49].

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 целесооб-

разности 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..

Естественно, в этот период не могло быть и речи об организационных единицах типа самоуправляемых (self-managed) или самонаправляемых (self-directed) рабочих команд, хотя попытки реализовать отдельные принципы неоднократно предпринимались, в первую очередь, в рамках производственных бригад. Одной из основных проблем в деятельности бригад являлся командный стиль руководства хозяйством. Он проявлялся в стремлении добиться результата любой ценой в расчете на сознательность рабочих-энтузиастов, самостоятельность бригад в решении основных вопросов была только на бумаге.

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 относиться 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.

Интересно, что именно в этот период в советской высшей школе активно стали внедряться коллективные методы преподавания и проверки знаний. Особо следует отметить широкое распространение системы работы по дальтон-плану и лабораторно-групповой метод. Так ректорское совещание при Главпрофобре в 1924 году в своем постановлении отмечало, что наиболее отвечающим требованиям современной высшей школы является лабораторно-групповой метод. К сожалению, внедрение указанных подходов сопровождалось “кампанейщиной” и непродуманностью. Например, некоторые вузы полностью ликвидировали лекционную систему, заменив ее самостоятельной работой студентов, что вело к резкому снижению уровня преподавания. Разброд в применении традиционных и новых методов преподавания в конечном итоге привел к дискредитации лабораторно-группового метода и к последующему отказу от его применения.

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 — ударники¹. 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 совещании хозяйственников 23 июня 1931 г. [15]. 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 одновременно требовалось не менее 15—20 тыс. человек. На новостройках до 3/4 рабочих составляла молодежь, занимавшая исключительное место в планах тоталитарного государства². 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 подвиги передовиков производства. Но эта, казалось бы, спонтанная инициатива фактически дезорганизовывала планирование народного

¹ <http://strategy.narod.ru/hist.htm>, 04.05.2000, С.2

² <http://strategy.narod.ru/hist.htm>, 04.05.2000, С.3

хозяйства. Рекордизм создавал диспропорции между участниками производства, предприятиями, смежными отраслями, приводя к образованию узких мест.

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.

Сильным толчком в развитии бригад стало в 1928 году обращение руководства коммунистической партии к коммунистам и рабочим о развитии самокритики как важнейшего средства вскрытия недостатков и ошибок в партийной и советской работе, усиления творческой активности масс, их коммунистического воспитания и широкого привлечения к управлению государством.

Большое воздействие на развитие бригадных форм организации труда оказал XVI съезд коммунистической партии в 1931 году, в материалах которого в качестве главного условия развития страны выдвигалась опора на трудовой подъем и творческий энтузиазм рабочих, выраженный в массовом переходе к новым формам организации труда. Особенно велико влияние коммунистической партии было в крупных промышленных центрах, где процесс создания бригад шел особенно активно. Например, первая ударная бригада в Ленинграде была создана в июле 1928 г. на трикотажной фабрике “Равенство”. В ее состав входило 49 человек. За 8 месяцев работы бригада добилась снижения себестоимости обработки сырья на 13 %, а повышения производительности труда - на 17 % [2].

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 начале 1931 года в Ленинграде возникли первые “хозрасчетные” бригады, в которых были сделаны первые попытки передать отдельные

вопросы управления для решения внутри бригады. Сущность хозрасчета заключалась в следующем: бригада заключала договор с администрацией предприятия на выполнение отдельных заданий сроком на 10-15 дней, планирование выполнения задания производила сама бригада в рамках выделенного на проведение работы финансирования. К сожалению, в условиях жесткого директивного управления самостоятельность таких бригад была незначительна.

В этот же период возникла идея соревнования между бригадами. Это также способствовало росту производительности труда. На многих предприятиях стали внедрять идею встречного планирования. Получив задание от администрации, бригады на основе анализа своих ресурсов выдвигали повышенные планы выпуска продукции. Интересная инициатива родилась в бригадах завода “Красная заря” в Ленинграде. Суть ее заключалась в следующем: через каждый час работы на специальном табло фиксировалось количество произведенной продукции и выдвигалось предложение по увеличению плана выпуска на каждый следующий час [2].

Работа и инициативы бригад широко освещались в средствах массовой информации, оказывалась моральная и материальная поддержка наиболее активным бригадам.

Вместе с тем в формировании бригад и их функционировании возникло немало проблем. Они объяснялись, в первую очередь, недостатками в нормировании и оплате труда, отсутствием обоснованных методов распределения заработка и пр. Отсутствие финансовых средств и достаточного числа квалифицированных кадров в управлении предприятиями осложняли внедрение учета личного трудового вклада членов бригад. Нормы труда не учитывали техническую оснащенность предприятия, не было различий в оценке квалифицированного и неквалифицированного, легкого и тяжелого труда. В ряде мест, в частности на Урале, получила распространение практика работы только сообща и равного распределения заработка, что вело к “уравниловке” [12]. Это приводило к тому, что рабочие не были заинтересованы в повышении своей квалификации. Многие квалифицированные рабочие покидали бригады или уходили на другие предприятия. Большим недостатком являлось также то, что производительность труда на многих предприятиях измерялась в бригадах общим количеством затраченных часов. В итоге при выполнении заданий по производительности труда на 150-200 % бригады не выполняли план по объему выпущенной продукции. Развитию производства мешали низкий уровень дисциплины труда, боль-

шая текучесть кадров. Очень часто инициатива бригад перерастала в политическую пропагандистскую кампанию, борьбу за массовость в ущерб рациональному ведению хозяйствования. Ради опережения плановых сроков, эффектного рапорта партийному руководству допускались серьезные отступления от технологии, что, например, имело место при пуске Сталинградского тракторного завода и автомобильного завода в Горьком.

В 1935 году руководство коммунистической партии сделало очередную попытку активизировать деятельность бригад. Были ликвидированы некоторые ограничения роста заработной платы, нормы стали закрепляться на длительное время, что способствовало росту производительности труда и активности рабочих.

К этому же периоду можно отнести и рождение движения стахановцев. Движение стахановцев охватило всю страну, главную роль в нем играли лидеры бригад. Как правило, другие члены стахановских бригад уходили в тень, им отводилась в основном вспомогательная роль. Появление этого движения, конечно, не было случайным, оно отражало стремление коммунистических лидеров укрепить промышленность за счет очередного нагнетания соревновательного ажиотажа. По своей сущности это было политическое движение, его активно поддерживал И.В. Сталин, который экономическому решению проблем всегда предпочитал политическое.

Движение стахановцев началось с рекорда по добыче угля, установленного А. Стахановым в Донбассе 31 августа 1935 года. Во многом рождению рекорда способствовало создание наиболее благоприятных производственных условий, а в дальнейшем и благоприятных моральных и материальных стимулов. Стахановское движение развивалось лишь в отдельных профессиональных группах, которым отдавалось особое предпочтение коммунистическими лидерами и в которых была возможность поставить рекорды. Но если для администрации и коммунистического руководства предприятий было в большей степени важно формально предъявить для отчета несколько стахановцев для подтверждения собственной политической благонадежности, то со стороны некоторых рабочих проявлялось искреннее желание встать в ряды стахановцев, и они прилагали все усилия, чтобы оказаться на прибыльном стахановском рабочем месте.

Происходило резкое расслоение рабочих, заработки ударников в 8-10 раз превосходили заработки чернорабочих [10], что способствовало развитию напряженности во взаимоотношениях между рабочими. Не-

довольство вызывало увеличение норм выработки и продолжительности рабочего дня и растущее неравенство. Это все вело к низкой трудовой активности большинства рабочих, равнодушному отношению к работе, текучести кадров.

В то же время прогрессивная заработная плата стимулировала заинтересованность рабочих в повышении производительности труда, тем более что при этом производственные конфликты, распоряжения и правила, технические нормы или качество во внимание не принимались. Стахановцы как могли сопротивлялись регламентации со стороны инженерно-технических работников (ИТР). При этом речь шла о передаче многих полномочий на уровень рабочих, которые, к сожалению, не имели ни необходимых знаний, ни желания вникать в вопросы экономики, техники и организации труда. Но ответственность в самой жесткой ее форме оставалась именно у ИТР. После ряда экономических неудач 1936 года был организован целый ряд крупных судебных процессов против представителей ИТР, которых обвиняли в антикоммунистической деятельности. На многих из этих процессов главными обвинителями выступали стахановцы. Гипертрофированное выделение лидеров бригад или отдельных рабочих породило немало других противоречий и проблем [27]:

1. Усиление диспропорций в производстве и перебои в снабжении. Ассортимент продукции резко сократился: производилось только то, на чем можно было устанавливать рекорды.

2. Рост эксплуатации рабочих. Увеличение производственного травматизма. Ремонт и контроль техники игнорировались в угоду стремлению увеличить производительность. Шло разрушение оборудования. Игнорирование норм вело к перерасходу сырья.

3. Падение качества продукции. Качество во многих случаях просто игнорировалось при установлении рекордов.

4. Расходы по заработной плате росли чрезвычайно быстрыми необоснованными темпами. Система заработной платы была расстроена.

В годы войны 1941-1945 годов командный стиль руководства еще более ужесточился. Иногда дело доходило до крайностей, например, на ряде предприятий в бригады назначался командир и политический советник по военному образцу, существовала практика выхода на работу строем и т.п.

Послевоенный период характеризуется переходом бригад на новый качественный уровень. Так, если в ряде отраслей повышение производительности труда достигалось за счет дополнительных физических

усилий работающих, совершенствования ими трудовых приемов и навыков, то в машиностроении, металлургии и в других отраслях рост производства зависел от лучшего использования оборудования. Это требовало перестройки принципов формирования бригад. В 1948 году начали создаваться бригады, в которые кроме рабочих входили и инженерные работники, ученые. Проводились технические консультации, обмен опытом, технической документацией и образцами продукции, проводилось обучение вторым профессиям, организовывались экскурсии на лучшие предприятия.

В начале 50-х годов в строительстве появились, так называемые, комплексные бригады, которые использовали новую технологию – «сдача объекта под ключ». Такие бригады насчитывали порядка 50 человек, и в них входили помимо каменщиков, плотники, стропальщики, – весь персонал рабочих, который должен был сдать объект целиком. Опыт первой комплексной бригады Г.В. Масленникова был широко распространен на подавляющем числе объектов на всех стройках Советского Союза. 1958 год характеризуется очередной попыткой активизировать деятельность бригад с помощью идеологических лозунгов. Отдельным бригадам стали присваивать звание "Бригада коммунистического труда". В 1959 г. такое звание получила и бригада Г.В.Масленникова, со всеми вытекающими отсюда последствиями: слава, переходящие знамена, внимание прессы, передача опыта³.

К сожалению, и здесь сказывалось влияние командного стиля работы. Часто в практике организации соревнования за звание "Бригада коммунистического труда" допускались бюрократизм и формализм, особенно при выработке обязательств и подведении итогов. Присвоение почетных званий превращалось в самоцель.

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 осуществ-

³ <http://www.biograph.comstar.ru/bank/maslennikov.htm>

лялся 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).

Реформу планировалось осуществить в два этапа. На первом этапе ставилась задача по совершенствованию организации труда и переводу на хозяйственный расчет производственных бригад, цехов и внутризаводских технических служб. На втором этапе планировался перевод на хозяйственный расчет главных отраслевых управлений. Идеи внутризаводского хозрасчета нашли поддержку в среде первичных трудовых коллективов, и уже в первые годы хозяйственной реформы производственно-хозяйственная деятельность большинства цехов и бригад строилась на основе принципов хозрасчета. Плановые хозрасчетные задания по объему производства товаров и услуг, себестоимости, качеству продукции, производительности и оплате труда базировались на тщательно разработанных и проверенных временем принципах.

Но, к сожалению, при переходе ко второму этапу намеченной хозяйственной реформы в семидесятые годы ее развитие “захлебнулось”. Отделы и службы министерств и отраслевых управлений отказались экономически отвечать за свою деятельность. Им удобнее было действовать по старинке, отыскивая и ставя перед собой только те задачи, которые обеспечивали бы их потребности, благополучие и престиж в экономических отношениях с предприятиями. Предложения, советы и претензии хозрасчетных подразделений и предприятий отвергались, игнорировались требования экономических законов и решения хозрасчетных коллективов предприятий. Такое отношение чиновников к организации труда привело к постепенному свертыванию внутризаводского хозрасчета, ослаблению материальной заинтересованности и утверждению принципов уравниловки в оплате труда.

На наш взгляд, экономическая реформа 1965–75 г.г. потерпела фиаско потому, что проповедуемые ею идеи оказались противоречащими системе экономических взглядов и психологии чиновников. Она поставила вопрос о превращении чиновников в менеджеров, а это оказалось тогда преждевременным.

Вместе с тем с начала 70-х годов на некоторых предприятиях стали активно внедряться методы хозяйственного расчета в управлении, которые давали возможность для самостоятельного решения отдельных вопросов производства на предприятии на уровне небольших групп

работников. В конечном итоге это привело к широкому распространению в 80-х годах хозрасчетных бригад в промышленности и строительстве, которые получили определенную самостоятельность.

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 табл. 1.2.2. приведены данные Госкомстата, иллюстрирующие тенденцию изменения численности рабочих, участвующих в бригадах [47, 48].

Таблица 1.2.2

Изменение численности рабочих в бригадах

Годы	Число бригад, тыс.	в том числе, работавших в условиях хозяйственного расчета, тыс.	Численность рабочих в бригадах	
			тыс. чел.	в % к общему числу рабочих, занятых в промышленности
1980	1068	-	10765	42,9
1985	1510	438	19227	73,6
1986	1505	469	19887	77,1
1987	1442	497	19684	75,7
1988	1397	533	19266	74,6
1989	1326	530	18060	73,5

К сожалению, следует отметить, что реально бригад, работающих в условиях хозяйственного расчета, было значительно меньше. Стремление выдать желаемое за действительное преобладало как на государственном уровне, так и на уровне руководителей предприятий. Так из 72,5 тыс. хозрасчетных бригад, которые были подвергнуты аттестации в 1986 году, 35 % были признаны неаттестованными, причем около 13 % было рекомендовано расформировать [50].

Отличия бригадной организации труда, особенно в хозрасчетных бригадах, от организации труда некоторой группы людей, занятых в

производственном процессе, наглядно видны и в принципах формирования, и в системе оплаты, и в распределении полномочий между менеджментом и членами бригады.

Так, например, обычно выделяют следующие основные принципы образования бригад:

1. Организация работы коллектива рабочих по принципу создания какого-либо конечного результата (готовый продукт, полуфабрикат и др.), в соответствии с чем строилась и оценка работы бригады.

2. Организация оплаты труда членов бригады (полностью или частично) с учетом конечных итогов работы коллектива и индивидуального вклада каждого члена бригады.

3. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей.

4. Сочетание административного управления с коллективным самоуправлением.

5. Заключение договора между администрацией предприятия и бригадой: администрация обязуется создать для бригады определенные условия труда, бригада обязуется выполнять установленные для нее задания.

6. Организация системы планирования, учета и оценки, материального стимулирования бригады.

Другими словами, бригада создавалась на основании договора между руководством предприятия и группой рабочих в целях производства какого-либо продукта с оплатой по конечному результату. В этом договоре оговаривались условия учета и оценки труда членов бригады, выделение для бригады средств производства, помещений, а также система управления и планирования деятельности бригады. В соответствии с договором бригада наделялась определенной самостоятельностью в решении производственных вопросов, а иногда и в распределении заработной платы.

Вместе с тем советские экономисты в многочисленных публикациях по-разному трактовали теоретическую основу создания бригад, что в определенной степени зависело от конкретных объектов исследований. Это нашло отражение и в разнообразии практической реализации бригадной организации труда на предприятиях.

Так, бригадир из числа рабочих либо назначался руководством с последующим утверждением на собрании бригады, либо выбирался на собрании, а затем его кандидатура согласовывалась с руководством. На многих предприятиях были организованы специальные учебные курсы

по подготовке как уже избранных, так и потенциальных бригадиров. Кроме бригадира члены бригады при численности бригады более 10-12 человек выбирали совет бригады, куда выдвигались наиболее квалифицированные и активные рабочие. Совет бригады (или собрание бригады при небольшой численности членов бригады) вместе с бригадиром принимал решения по ряду вопросов, связанных с существованием бригады. Однако круг решаемых проблем был ограничен, как правило, в него входили:

- планирование выполнения работы и использования оборудования;
- распределение работы между членами бригады;
- контроль за выполнением плана работ;
- наблюдение за выполнением правил техники безопасности;
- эксплуатация оборудования;
- определение реального вклада каждого члена бригады в общие результаты труда и установление на этой основе коэффициента, который учитывался при окончательном распределении заработной платы.

В то же время вопросы модернизации производства, подбора членов бригады, наложение взысканий, графики работы и т.п. требовали согласования с руководством предприятия на различных уровнях иерархии. Остались вне компетенции бригад и финансовые вопросы. Все это ограничивало самостоятельность бригад и мобильность в принятии решений. Процедура согласования того или иного вопроса иногда насчитывала до 5-6 этапов.

Естественно, что проблемы существования бригад не исчерпывались перечисленными выше. Взаимоотношения с вышестоящими органами, определение области принятия самостоятельных решений, нормирование деятельности бригады и членов бригады, вопросы взаимозаменяемости и совмещения профессий, взаимодействия с инженерно-техническими, сбытовыми, смежными коллективами, вопросы обеспечения качества и многие другие проблемы остались практически незатронутыми.

По характеру выполняемых работ и профессиональной специализации работников различали:

- Специализированные бригады, в которые объединялись рабочие одной или родственных профессий, выполнявшие технологически однородные функции. Например, это могли быть рабочие, занятые на конвейере.
- Комплексные бригады, объединявшие рабочих различных профессий, выполняющих разнородные основные и/или вспомогательные

функции. Часто в состав комплексных бригад вводили и инженерно-технических работников.

Во многих случаях численность комплексных бригад доходила до 70-100 человек. Вопрос об оптимальном численном составе бригад много дискутировался, и единого мнения здесь нет. Сторонники укрупненных бригад в качестве основных доводов в защиту своей позиции приводят следующее:

- в бригадах с малой численностью формируются излишне тесные личные отношения, доминирующие над деловыми, развивается корпоративный дух, групповая замкнутость, тенденция к перерастанию коллектива в неофициальную приятельскую компанию;
- в крупных бригадах создаются наиболее благоприятные условия для закрепления за ними относительно завершенной стадии технологического процесса, для планирования и учета объема выполненной работы;
- в крупных бригадах легче решается вопрос взаимозаменяемости рабочих.

Однако в укрупненных бригадах теряется сплоченность коллектива, рабочие не чувствуют ответственности за выполняемую работу, за конечный продукт.

По мнению советских психологов, численность бригады должна ограничиваться составом в 15-25 человек, что обеспечивает многоканальную взаимосвязанность людей, их взаимодействие и интеграцию, на основе которых развивается коллективная мотивация высокой трудовой активности.

Следует отметить, что несмотря на указанные проблемы в бригадной организации труда бригады показали свою жизнеспособность и необходимость дальнейшего теоретического и практического изучения.

Однако самостоятельность как подразделений, так и предприятий в целом постоянно ограничивалась. Например, проф. П. Бунич в одной из своих работ пишет: «В условиях социализма самофинансирование носит подчиненный характер по отношению к централизованным решениям» [9]. Эта позиция отражала не только точку зрения ученого, но и позицию руководства страны. Административно-командная система посредством государственного контроля, ценовой политики, распределительной системы заказов, инвестиций существенно подавляла инициативу низовых звеньев, снижая, таким образом, их эффективность. Практика корректировки и ужесточения норм приводила к тому, что работники не были заинтересованы в росте производительности труда и

скрывали свои резервы. Еще одной немаловажной причиной недостаточно эффективной деятельности бригад являлся тот факт, что советская экономика была дефицитной. Повышение цен и оплата выпущенной, но не проданной продукции влекли за собой рост зарплаты, но даже имея деньги, работник был не в состоянии их потратить. Естественно, это не могло не сказаться на отрицательном воздействии на стимулирование высокоэффективного и высококачественного труда.

Для иллюстрации недостатков проводимой политики в отношении бригад можно привести такой пример. В одной из работ, посвященных трудовым коллективам, для оценки зрелого трудового коллектива ("устойчивая социальная общность") предлагается рассмотреть следующие ситуации [56]:

1. "Цеховое руководство ставит перед бригадой задачу о профессиональной взаимозаменяемости работников в процессе трудового дня. Решение ее предполагает ОПЕРАТИВНОЕ овладение членами бригады смежных операций (профессий)..."

2. "НАДО СОКРАТИТЬ несколько работников при гарантии трудоустройства на предприятии, а потому БРИГАДЕ ПРЕДСТОИТ сделать выбор конкретных кандидатур на увольнение".

Очевидно, что эти ситуации предполагают директивную постановку условий, бригада рассматривается как "бессловесный" исполнитель.

Подобный подход к актуальным проблемам организации и управления производством, естественно, не ограничивался отношением к бригадной организации труда, к членам бригады.

Табл. 1.2.3 иллюстрирует итоговые данные сравнения различных подходов к организации и управлению в бригадах и самонаправляемых команд. Как видно из таблицы, несмотря на многие совпадающие факторы, достаточно велико и число противоречащих факторов. Однако даже то положительное, что сегодня активно используют в развитых странах и что было накоплено в ходе исторического развития в России форм организации и управления трудовыми коллективами, сегодня отошло на задний план и практически не используется на практике.

Вошедший в силу в 1989 году "Закон о государственном предприятии", реально дававший самостоятельность предприятиям, к сожалению, не был дополнен другими радикальными мерами, такими как реформа ценообразования, материального снабжения и т.п. Половинчатость и часто непоследовательность преобразований привели к тому, что переход к рыночным отношениям, задуманный как средство более полного и эффективного использования ресурсов страны, на первом

этапе породил, к сожалению, лишь новый вид распределения и перераспределения уже созданных обществом благ, без существенной прибавки к национальному доходу.

По данным, приведенным в [13], соотношение доходов 20 % наиболее и 20 % наименее обеспеченного населения составило 7.3 в 1996 году. В конечном итоге это привело к ослаблению трудовой мотивации, связанной как с материальными, так и с моральными стимулами. Различия в размерах заработной платы, обусловленные различиями в квалификации работника и его трудовым вкладом, перестали играть свою роль, поскольку резкое снижение жизненного уровня основных слоев населения практически уравнило в бедности основную массу работников предприятий и организаций. Это относится как к государственному сектору, так и к большинству приватизированных предприятий.

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).

Таблица 1.2.3

Результаты сравнения различных подходов к организации и управлению в бригадах и в самонаправляемых рабочих командах

Тип бригады	Основные положения, согласующиеся с концепцией рабочих команд	Основные положения, противоречащие концепции рабочих команд
1	2	3
1. Ударные бригады	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добровольность участия 2. Благоприятный психологический климат 3. Самоконтроль по отдельным аспектам деятельности (трудова я дисциплина, расходование материалов) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление и контроль со стороны администрации и партийных органов. Командный стиль руководства 2. Практически полное отсутствие функций управления 3. Отсутствие образовательных программ 4. Численный состав зависел от величины закрепленного участка работы 5. В основе системы оплаты лежало нормирование 6. В основном создавались бригады, объединявшие рабочих одной профессии 7. Слабый учет затрат 8. Бригады создавались только на уровне рабочих 9. Ограниченный хозрасчет 10. Краткосрочные задания 11. Политизация деятельности бригад 12. Информационные ограничения как внутрифирменные, так и внешние

Продолжение табл. 1.2.3.

1.	2.	3
2. Стахановские бригады	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объединение в бригаду рабочих разных профессий 2. Применение новых подходов к организации труда 3. Обучение рабочих 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление и контроль со стороны администрации и партийных органов. Командный стиль руководства бригадами 2. Практически полное отсутствие функций управления 3. Бригады создавались только на уровне рабочих 4. Отсутствие перспективных образовательных программ 5. Отсутствие контактов с внешней средой 6. Акцент на деятельности лидера бригады 7. Численный состав зависел от величины закрепленного участка работы без перепланирования участков 8. Политизация деятельности бригад 9. Формализм в организации бригад. Стремление к рекордам. Игнорирование технологических требований и качества продукции при стремлении к рекордам 10. Информационные ограничения как внутрифирменные, так и внешние

Продолжение табл. 1.2.3.

1	2	3
3. Бригады в период 1945-1970г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение в бригады инженерно-технических работников (бригады творческого содружества работников науки и производства) 2. Движение за совмещение профессий 3. Объединение в бригаду рабочих разных профессий 4. Применение новых подходов к организации труда 5. Обучение рабочих 6. Определенная самостоятельность в решении оперативных технологических вопросов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление и контроль со стороны администрации и партийных органов. Командный стиль руководства бригадами 2. Практически полное отсутствие функций управления 3. Бригадный подход не касался уровня управления 4. Отсутствие перспективных образовательных программ 5. Отсутствие контактов с внешней средой 6. Численный состав зависел от величины закрепленного участка работы без перепланирования участков 7. Политизация деятельности бригад 8. Формализм в организации бригад 9. Информационные ограничения как внутрифирменные, так и внешние

Окончание табл. 1.2.3.

1	2	3
4. Хозрасчетные бригады	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добровольность участия 2. Работа по принципу создания конечного продукта 3. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей 4. Организация системы планирования, учета и оценки, материального стимулирования для бригад 5. Самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады (планирование выполнения работы и использования оборудования, распределение работы между членами бригады и т.п.) 6. Взаимозаменяемость и совмещение профессий 7. Мотивация и поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции (в ограниченном виде) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление и контроль со стороны администрации и партийных органов 2. Командный стиль руководства бригадами 3. Наличие постоянно действующего выборного или назначенного сверху бригадира 4. Формализм и бюрократизм в организации и деятельности бригад 5. Бригадный подход не касался уровня управления 6. Отсутствие перспективных образовательных программ. 7. Отсутствие контактов с внешней средой 8. Политизация деятельности бригад 9. Информационные ограничения как внутрифирменные, так и внешние 10. Формальное участие работников в решении принципиальных вопросов развития, финансирования и ряда других (через советы бригадиров)

Так по данным профессора Э.А. Уткина в 1994 году около 80 % работников имели деградированное трудовое сознание, то есть пассивное отношение к общественно-полезному смыслу трудовой деятельности, к совершенствованию трудовых навыков и знаний.

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.

Нельзя не отметить и мнение многих российских ученых о тенденциях в изменении содержания и характера труда менеджеров [113]. Отмечаются такие тенденции:

- как смещение функций в область стратегических задач;
- делегирование на уровень производственного звена значительной доли ответственности;
- изменение характера ответственности в связи с нарастающей конкуренцией.

Глава 2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАБОЧИХ КОМАНД

2.1. 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.

Теоретики и практики менеджмента и, в частности, специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения типов команд. Как правило, классификация команд проводится в контексте рассматриваемых вопросов, либо увязывается с результатами исследований некоторой узкой сферы деятельности.

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» [4]. Тогда как И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум в [72] 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 взаимопределяют 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.

Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. в [6] дают следующую развернутую характеристику команд: «Для этого типа групп 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».

В работе Дж.Г. и Дж.Т. Бойеттов приведено следующее определение: «Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и страховщиков, работающих в определенном географическом регионе».

В. Михеев в своей работе, посвященной проектным группам, выделяет команду проекта и управленческую команду (табл.2.1.1) [32].

Таблица 2.1.1

Примеры классификации команд⁴

№ п/п	Назначение команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание "новой" компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4.	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная
6.	Бэнчмаркетинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная

⁴ КП – команда проекта, УК – управляющая команда

Окончание табл.2.1.1

1	2	3	4	5
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

Также различными авторами выделяются интра- и кросс-функциональные команды, команды для решения актуальных проблем, автономные, проектные, оперативные, предпринимательские, производственные команды, команды улучшения качества, менеджерские команды, самостоятельные творческие группы и т.п. Соответственно, это ведет к различной интерпретации характеристик и особенностей рабочих команд. При этом иногда различные наименования команд соответствуют идентичным командам, например crossfunctional и task forc.

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:

- Интрафункциональные команды: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.

- 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.

- Кроссфункциональные команды: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды.

- Предпринимательские команды: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.

- Исполнительные команды менеджеров: создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации.

- Координационные команды менеджеров: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня.

- 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.

- Самонаправляемые команды в производстве и сервисе: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции.

- Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий.

- Виртуальные команды: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

В табл. 2.1.2 приведены характеристики различных типов команд в соответствии с указанными выше критериями классификации.

Таблица 2.1.2

Виды команд и их характеристики		
Критерии	<i>Интрафункциональные</i>	<i>Оперативные</i>
1	2	3
Членство	<i>Сотрудники различной квалификации, включаемые в команду в соответствии с поставленной задачей. Единое рабочее пространство с выделением отдельных рабочих мест</i>	<i>Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Работают на своих рабочих местах, собираются один раз в неделю на 1-2 часа</i>
Цели и функции	<i>Реализация производственного процесса. Разделение функций между членами команды в соответствии с квалификацией</i>	<i>Решение актуальных проблем и выработка рекомендаций по совершенствованию конкретных процессов</i>
Жизненный цикл	<i>Реорганизуются при необходимости перестроить производственный процесс</i>	<i>Расформировываются после выработки рекомендаций</i>
Управление	<i>Функции управления в компетенции менеджеров нижнего и среднего уровней</i>	<i>Равноправное участие в совещаниях. Окончательное решение в компетенции менеджмента</i>
Взаимодействие Методы	<i>Координируются супервайзерами и менеджерами Определяются квалификационными характеристиками</i>	<i>Взаимодействуют в период проведения совещаний Мозговой штурм и другие методы принятия решений</i>

Продолжение табл. 2.1.2

Критерии	<i>Кроссфункциональные</i>	<i>Предпринимательские</i>
1	2	3
Членство	<i>Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Общее рабочее пространство</i>	<i>Сотрудники различных подразделений организации (менеджмент, отделы сбыта и снабжения, контроля качества, маркетинга). Совещания 2-3 раза в неделю по 1-2 часа</i>
Цели и функции	<i>Разработка или совершенствование производственного процесса</i>	<i>Наблюдение за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов; поддержание и совершенствование системы, ориентированной на потребителя. Часто реализуют функции маркетинга и т.п</i>
Жизненный цикл	<i>Часто после предложенных преобразований реорганизуются в постоянно действующие команды без ограничения срока деятельности</i>	<i>Постоянно действующие команды</i>
Управление	<i>На этапе разработки или совершенствования процесса окончательное решение в компетенции менеджеров, после реорганизации - самоуправление</i>	<i>Равноправное участие в совещаниях. Принятие решений с последующим утверждением менеджерами</i>
Взаимодействие Методы	<i>Постоянный взаимный контакт Стандартизация, системный анализ, статистические методы, методы измерения, методы коммуникации, обучения и вовлечения</i>	<i>Взаимодействуют в период проведения совещаний Методы принятия решений, исследования рынка, управления качеством, планирования, контроля</i>

Продолжение табл. 2.1.2

Критерии	Исполнительные команды менеджеров	Координационные команды менеджеров
1	2	3
Членство	<i>Первое лицо в организации (заместитель) и менеджеры высшего уровня руководства</i>	<i>Менеджеры верхнего и среднего уровней руководства</i>
Цели и функции	<i>Разработка стратегических направлений, руководство частью организации</i>	<i>Разработка стратегических направлений, координация и поддержка команд нижнего уровня</i>
Жизненный цикл	<i>Постоянно действующие команды</i>	<i>Постоянно действующие команды</i>
Управление	<i>Принятие окончательного решения за первым лицом в организации (заместителем)</i>	<i>Равноправное участие в совещаниях и принятие решений</i>
Взаимодействие	<i>Взаимодействие в ходе регулярных совещаний и встреч</i>	<i>Взаимодействуют в ходе регулярных совещаний и встреч</i>
Методы	<i>Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений, методы контроля</i>	<i>Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений</i>

Продолжение табл. 2.1.2

Критерии	Самоуправляемые команды	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе
1	2	3
Членство	<i>Сотрудники разносторонней квалификации</i>	<i>Сотрудники разносторонней квалификации</i>
Функции	<i>Реализация производственного процесса Контроль качества, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции</i>	<i>Постановка целей команды. Организация и реализация процесса. Контроль качества, контакты с поставщиками и потребителями, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции, выработка стратегии развития</i>
Жизненный цикл	<i>Постоянно действующие команды</i>	<i>Постоянно действующие команды</i>
Управление	<i>Самоуправление, ротация лидера. Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями остаются под контролем менеджеров и других подразделений организации</i>	<i>Самоуправление, ротация лидера. Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями находятся под контролем команды</i>
Взаимодействие	<i>Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний</i>	<i>Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний</i>
Методы	<i>Методы планирования производства, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации</i>	<i>Методы исследования рынка и потребителей, планирования производства, контроля удовлетворения потребителя, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации</i>

Окончание табл. 2.1.2

Критерии	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	Виртуальные команды
1	2	3
Членство	<i>Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации</i>	<i>Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации</i>
Функции	<i>Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Контакты с поставщиками и потребителями, принятие проектных решений, административные функции, выработка стратегии развития</i>	<i>Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Принятие проектных решений, выработка стратегии развития, часть административных функций</i>
Жизненный цикл	<i>Постоянно действующие команды</i>	<i>Постоянно действующие команды</i>
Управление	<i>Самоуправление, ротация лидера</i>	<i>Самоуправление, ротация лидера. Часть административных функций и контактов с внешней средой у менеджера (координатор)</i>
Взаимодействие	<i>Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний</i>	<i>Постоянный взаимный контакт посредством компьютерных сетей</i>
Методы	<i>Методы исследования рынка и потребителей, планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации</i>	<i>Планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации</i>

Несомненно, что многие команды на практике будут иметь характеристики, присущие различным типам команд. Так, например, сегодня

практически все интеллектуальные команды в США используют компьютерные сети, многие самонаправляемые команды в производстве и сервисе для достижения поставленных целей решают задачи, свойственные интеллектуальным командам. Но в этом случае происходит и взаимопроникновение других характеристик. Поэтому приведенная классификация может помочь в процессе проектирования и развития команды.

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.

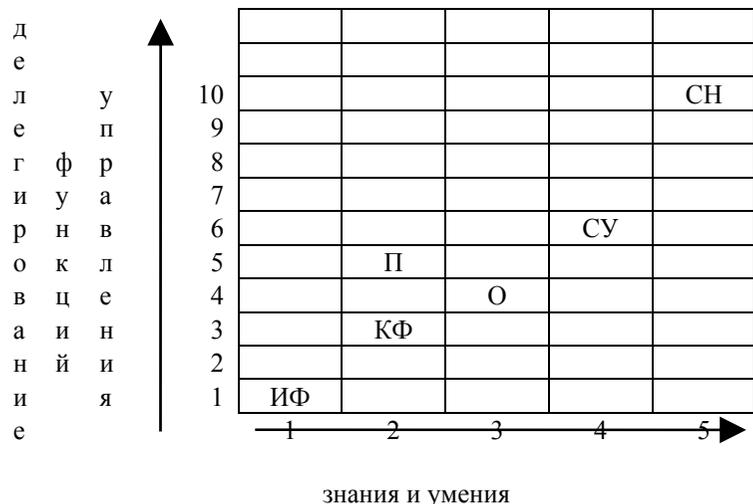


Рис. 2.1.1. Матрица «Делегирование функций управления - знания и умения»^{5,6}

2.2. 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.

Для сравнения приведем определение Д. Картрайта и А. Зандера, данное группам людей в организации. Под группой подразумевается совокупность лиц, которые имеют некоторые отношения друг с другом, которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми. Люди, входящие в группу, обладают рядом специфических характеристик:

- часто взаимодействуют;
- пределяют себя как члены группы;
- определены другими людьми как члены группы;
- имеют общие нормы при рассмотрении групповых интересов;
- выделяют друг друга;
- ощущают полезность группы;
- преследуют общие цели;
- имеют коллективное восприятие их единства;
- имеют тенденцию действовать унитарным способом к окружающей среде [30].

Приведенный перечень намеренно не сведен Д. Картрайтом и А. Зандером в систему и интегрирует те характеристики, которые в разных работах по социальной психологии приписываются совокупности индивидов как группе. Перечисленные характеристики соединены союзом «либо». Таким образом, присутствует определенная размытость понятия «группы».

Некоторые ученые развили приведенное определение в сторону функциональной и координационной специфичности. Но даже с учетом их корректировок приведенные определения позволяют сделать сле-

⁵ Типы команд: ИФ - интрафункциональные; КФ - кроссфункциональные; О - оперативные; В - виртуальные; П - предпринимательские; СУ - самоуправляемые; СН - самонаправляемые.

⁶ 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.

дующие выводы: самонаправляемая рабочая команда полностью соответствует определению группы, но имеет значительно более глубокое толкование. В первую очередь это связано с информационной обеспеченностью, совокупностью делегированных прав и полномочий, образовательным процессом.

При делегировании полномочий возрастает потребность в информационном обеспечении, предоставляемом как со стороны менеджеров, так и со стороны других рабочих команд. Поскольку в случае группы, речь не идет о делегировании полномочий и целенаправленном взаимодействии с другими группами, информационные потоки, связанные с управляющими воздействиями со стороны менеджмента, будут иметь меньший объем, чем при рассмотрении рабочих команд.

Вследствие неформального характера по информационной насыщенности внешние возмущения для группы также будут выражены слабее, чем внешние возмущения для рабочей команды. По причине делегирования полномочий и ответственности иными будет и объем, и характер принимаемых решений.

Даже если рассмотреть группу в рамках некоторой функциональной направленности, то есть при определении группы в рамках некоторого производственного процесса, наличие функции выхода и ресурсных ограничений не может изменить соотношение по объему и характеру информационных потоков и объему и характеру принимаемых решений.

Следует также отметить, что многие видные специалисты в области групповой деятельности выдвигают гипотезу о влиянии кооперативного взаимодействия на развитие функциональной специализации («каждый ответствен за отдельный порученный ему участок») и статусного расчленения («кто-то принимает решения, кто-то их исполняет») [17], подчеркивая при этом дезинтегративные тенденции кооперации. Вместе с тем этот тезис прямо противоречит основным положениям создания и функционирования самонаправляемых рабочих команд.

То есть далеко не всякая группа людей может быть отнесена к самонаправляемой рабочей команде даже с некоторым приближением. Попытки подвести под понятие самонаправляемой рабочей команды неподготовленные структурные единицы организации чаще всего привели к разочарованию и депрессии.

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
1	2
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"

Можно выделить и ряд критериев, которым должны отвечать самонаправляемые рабочие команды:

- Члены команды обладают различными профессиональными знаниями и умениями.

- Члены команды постоянно повышают свои разносторонние навыки (в том числе с помощью периодической ротации членов команды) и могут в работе заменить один другого.

- Члены команды имеют (с помощью дополнительного образования и тренировок) многофункциональные умения и навыки, которые требуются команде (коммуникативные, обратной связи, решения проблем, принятия решений, разрешение конфликтов).

- Команда нацелена на постоянное расширение умений, улучшение продукта или услуги, решение проблем.

- Команда имеет постоянную связь с внешней средой.

- Команда отвечает за производительность, качество, стоимость, график выполнения работы.

- Принятие решения по конкретным локальным задачам входит в компетенцию каждого члена команды, однако, определение стратегии и тактики в достижении цели является общекомандной функцией.

- Структура, тип, количественный и качественный состав команды определяются самой командой в соответствии с поставленной целью.

- Члены команды связаны формальными и неформальными коммуникациями.

Можно также конкретизировать отдельные приведенные критерии и сформулировать основные отличия самоуправляемых рабочих команд от других форм организации труда:

- самоуправляемые рабочие команды с многофункциональными работниками отвечают за законченный продукт (или за некоторый блок работы, но не за отдельную задачу) и за производительность и результаты работы;

- контроль качества, эксплуатационные расходы и материально-техническое снабжение - часть ответственности самоуправляемой рабочей команды, а не отдельные функции;

- самоуправляемые рабочие команды формируют график выполнения работы, согласно которому члены команды будут выполнять задание, назначают передачу заданий, распределяют ресурсы;

- руководство в самоуправляемой рабочей команде не похоже на традиционное управление, лидер команды, скорее, тренер, учитель, чем руководитель;

- удовлетворение потребителя и доходность - в центре внимания самоуправляемых рабочих команд, и, естественно, командам необходима

информация и обратная связь по качеству, количеству, графику, ценовым показателям;

- принятие в команду и исключение из команды находятся в компетенции самоуправляемой рабочей команды, а не менеджера;

- расширение знаний и навыков является органичной частью производственного процесса, а не удовлетворением одномоментных требований и запросов.

Очевидно, что многие из приведенных тезисов справедливы для хозрасчетных рабочих бригад, получивших широкое распространение в Советском Союзе в 1980-х годах и рассмотренных ранее. К сожалению, директивный метод управления не позволил в полной мере реализовать возможности хозрасчетных бригад. Самоуправляемость бригад чаще всего была только «на бумаге», многочисленные методы контроля сковывали инициативу и порождали бюрократические барьеры, контакты с внешней средой (поставщиками, смежниками) были крайне ограничены. И самое главное - практически отсутствовала обратная связь с потребителями. Кроме того, идеология хозрасчетных бригад в условиях директивного управления не могла выйти на уровень менеджмента, тогда как во многих фирмах мира самоуправляемые рабочие команды создаются и на уровне менеджмента (IBM, Texas Instruments и т.д.). Отличительной особенностью является и характерная для самоуправляемых рабочих команд опережающая образовательная программа, которая может выступать и как один из факторов мотивации членов рабочей команды.

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.

Среди таких факторов можно выделить следующие:

- размер группы;
- состав;
- групповые нормы;
- сплоченность;
- групповое единomyслие;
- конфликтность;
- статус членов группы;
- роли членов группы.

1. Размер. Средняя численность команд в США и Канаде - 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18 [73]. 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 [51]. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко в качестве оптимальной численности группы указывают 7 ± 2 человека. Аналогичный количественный состав эффективной малой группы рассматривается в работах Э.М. Короткова и А.Н. Силина в [35] и В.Н. Машкова в [28]. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньшей численности, однако достаточно большую, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

С одной стороны, проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены предрасположены к беспорядочным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных контактов между n членами равно $n(n-1)/2$. Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит возможность конфликта между его участниками, становится очевидным следующий тезис: с увеличением команды возрастает предрасположенность к организационным трудностям. Коммуникации усложняются, требуют много времени и могут не охватывать всех членов команды. Более того, оказывается затруднительно достигнуть консенсус между всеми членами команды, поэтому в

обсуждениях иногда учитывается мнение только ключевых членов команды, что может способствовать появлению у остальных чувства отстраненности и безразличия к членам команды и/или их мнению.

С другой стороны, при малочисленной группе трудно обеспечить взаимозаменяемость, а в некоторых случаях просто невозможно обеспечить законченный производственный процесс. Это обусловлено тем фактом, что диверсификация персонала имеет свои границы.

2. Состав. Под составом здесь понимается степень схождения 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. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. Практика применения «кружков качества» подтверждает указанный аргумент.

С другой стороны, необходимо обеспечить психологическую совместимость членов команды. При параллельной работе для повышения эффективности деятельности группы рекомендуется привлекать сотрудников с различными психофизическими свойствами, но при условии социально-психологической совместимости (либо из различных типов – лидеры, индивидуалисты, приспособленцы, коллективисты, либо только коллективистов). Понятно, что данный фактор может быть отрегулирован при подборе персонала, например, посредством тестирования или собеседования.

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. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

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 эффектив-

ность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше конфликтов. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

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. Эта тенденция часто саморазвивается. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность поспешного решения, которое никого не заденет.

Дж.Манн исследовал поведение отдельных команд высокого уровня и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к групповому

единомыслию⁷. Он определил восемь симптомов, позволяющих идентифицировать наличие группового единомыслия:

1) иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами команды, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет необоснованный риск;

2) коллективное стремление к приукрашиванию действительности, с тем чтобы игнорировать "приметы", способные поколебать взгляды членов команды, пока они сохраняют верность прошлым решениям;

3) непоколебимая вера в безусловное соответствие нормам морали команды, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений;

4) стереотипные представления о лидерах противной стороны как о слишком порочных, чтобы можно было гарантировать ведение с ними частных переговоров, или слишком слабых и глупых, чтобы идти на какие-то рискованные действия с целью расстроить их намерения;

5) прямое давление на члена команды, выражающего резкие суждения против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств, давая тем самым понять, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды;

6) самоцензура в оценке отклонении от показанного группового консенсуса, отражающая стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы;

7) разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;

8) появление самозванных "блюстителей нравов" - членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

«Если консенсус будет важнее дела, творчество будет потеряно», - отмечает Д. Геберт, профессор в области личностного поведения и менеджмента технического университета Берлина [64].

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

⁷ <http://sanalex.freesevers.com/vip/distr/trening8.html>

конфликта, которые всегда пагубны. Поэтому в задачу менеджеров входит анализ состояния конфликтности и поиск путей для ее снижения. Учитывая сложную социально-экономическую ситуацию в стране и, в первую очередь, высокую степень недоверия между людьми, это соображение является одним из дополнительных доводов в пользу именно самоуправляемых рабочих команд, где роль менеджера-лидера достаточно высока.

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.

Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы эффективно функционировать, группе и менеджеру необходимо прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

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, которым 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 поддержанию и активизации жизни к деятельности группы. Эти виды поведения обобщены в табл. 2.2.2.

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.

Таблица 2.2.2

Типы поведения в группах

Целевые	Поддерживающие
1	2
1. <i>Инициирование деятельности.</i> Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала	1. <i>Поощрение.</i> Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы
2. <i>Поиск информации.</i> Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты	2. <i>Обеспечение участия.</i> Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение
3. <i>Предоставление информации.</i> Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений	3. <i>Установление критериев.</i> Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями

Окончание табл. 2.2.2

1	2
4. <i>Сбор мнений.</i> Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи	4. <i>Исполнительность.</i> Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий
5. <i>Высказывание мнений.</i> Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты	5. <i>Выражение чувств группы.</i> Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем
6. <i>Проработка.</i> Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято	
7. <i>Координирование.</i> Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы	
8. <i>Обобщение.</i> Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии	

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?

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

2.3. Стили руководства при командной работе

Как показывают результаты многочисленных исследований стилей лидерства, эффективность стиля руководства зависит от сложившейся ситуации. В качестве критериев при этом различные авторы указывают такие факторы, как характер взаимоотношений между подчиненными и руководителем, структурированность задачи, степень полномочий руководителя (Ф. Фидлер); личные качества подчиненных, воздействие внешней среды (Р. Хаус и Т. Митчел); зрелость исполнителей в отношении задачи (П. Херси и К. Бланшар); значение качества решения, информационная полнота, структурированность проблемы, значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного решения проблемы, поддержка авторитарного стиля руководства, степень мотивации подчиненных, степень вероятности конфликта между подчиненными (В. Врум и Ф. Йеттон); личность руководителя, характерные особенности подчиненных, характер проблемы (Р. Танненбаум и У. Шмидт) и т.п.

Нельзя не отметить и тот факт, что в последнее время растет число сторонников «синтетической теории лидерства». Согласно этой теории воедино должны быть связаны три переменные - лидер, ситуация и группа, где лидер воздействует на группу и группа воздействует на лидера; лидер воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на лидера; группа воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на группу. Лидерство, таким образом, образуется как результат взаимодействия этих переменных (иногда добавляются и другие переменные, например, длительность существования группы и т.д.). Этот аспект очень важен в контексте развития командной работы.

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 [60].

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 [28]. В то же время Г. Юкл выделяет девятнадцать категорий поведения лидера [36].

Авторитарный	Благосклонно-авторитарный	Консультативно-демократический	Участие
--------------	---------------------------	-------	--------------------------------	---------



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.

Профессор В.Н. Машков приводит данные, что в производственных бригадах с высокой производительностью, высоким ценностно-ориентационным единством эффективный стиль деятельности руководителя характеризуется как коллегиальный (демократический), а в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством – как директивный (авторитарный). В рабочих группах, сформировавшихся как коллектив и понимающих свои

задачи, наиболее эффективно демократическое руководство; если же коллектив еще не сложился, то успешней авторитарное руководство.

Лидер команды, "инструктирующий" ее о том, что делать, использует в максимальной степени свой авторитет, не допуская даже минимального влияния на положение дел со стороны членов команды. Однако роль членов команды невозможно свести к нулю даже лидеру с авторитарным стилем руководства, так как, получив распоряжения, они обеспечивают их интерпретацию и реализацию. В команде всегда существует определенный допуск на ошибку или свободу коммуникаций. Аналогично авторитет командного лидера никогда не может быть равным нулю независимо от того, находится ли он в товарищеских отношениях с остальными. Авторитет такого лидера основывается на его мастерстве в распределении ответственности.

Таким образом, подход к руководству командой может варьироваться от "инструктирования" до "предоставления полной свободы", от использования власти в большей или меньшей степени до предоставления членам команды большей или меньшей свободы участия в принятии решений.

Дж. Ман и Х. Симс в одной из своих работ предложили новую типологию лидерства. По их мнению, "наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой». Их концепция лидерства ориентирована на такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами «сверхлидером» [6]. Близкая позиция прослеживается и в работах Ф.М. Русинова, Л.Ф. Никулина и Л.В. Фаткина [43], А.И. Никитенко и Д.Д. Давыдовича [33].

По нашему мнению, при оценке наиболее эффективного стиля руководства командой следует учитывать следующие факторы:

- какой стиль руководства ближе всего руководителю: командный лидер должен поддерживать типы поведения, ориентированные на решение задач или личные взаимоотношения, согласуя это с собственными наклонностями и компетентностью;
- на какой стадии развития командных отношений находится коллектив;
- какова природа команды: команды в зависимости от компетентности и наклонностей ее членов по-разному относятся к своему участию в принятии решений;

- каков уровень власти руководителя: чем большей законной властью и ответственностью он наделен, тем в большей степени он может позволить себе авторитаризм, учитывая при этом компетентность членов команды;
- насколько ясно поставлены задачи или понят проект: при наличии неопределенности в постановке задачи предпочтительнее демократический стиль руководства;
- насколько велика степень влияния внешней среды: при жестко регламентированных сроках и методах строительства более приемлем автократичный стиль.

С другой стороны, для эффективного лидера характерно следующее:

- следует высоким этическим стандартам;
- умеет организовывать совещания команды;
- заботиться об информированности команды;
- вдохновляет членов команды;
- заботится о клиентах;
- увеличивает благосостояние членов команды;
- поощряет обучение и самообучение членов команды;
- предвидит изменения;
- способен справиться с кризисом.

Сказанное выше подтверждают и результаты социологических исследований роли ведущих лидеров в бизнесе, проведенных крупнейшей в мире PR-компания Burson-Marsteller в 1997-1999 гг.⁸ (табл. 2.3.3).

Следует также учитывать, что на разных этапах становления группы эффективные лидеры команд проявляют себя по-разному.

Для четкой постановки и решения задач команды менеджеру необходимо учитывать многообразие намерений (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует также подумать о дилеммах, связанных с целями, например о том, что они (цели) должны образовывать ясное, обозримое обрамление круга проблем, сохраняя при этом гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации из-за срыва). Цели

должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

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 долгосрочное 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.

Стремления к достижению командных целей и стремления к активизации творчества команды могут быть:

1. Взаимоисключающими - творческий подход будет способствовать новому восприятию существующих целей, гарантировать их актуальность и осмысленность и поддерживать в руководителе постоянную готовность доказывать их необходимость.

⁸ <http://sanalex.freesevers.com/vip/distr/trening8.html>

2. Источником потенциального конфликта для менеджера - акцент на творческом подходе может привести к установлению недостижимых целей, и руководитель может упустить из виду необходимые повседневные реалии, методы работы и процедуры; в целях необходимо совмещать элементы рутинной работы и фантазии.

Еще один способ помочь командам в решении их задач состоит в расширении степени автономии команд. В общих чертах это означает, что организация определяет требуемый конечный результат и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении задач и степени ответственности. Автономия команд открывает радикально новые возможности для всех служащих и в значительной мере заново формирует роль менеджера.

С другой стороны, управление командами создает новые возможности для повышения квалификации руководящих кадров. Оно позволяет сделать карьеру интегрированного предпринимателя в мире, все еще наполненном функциональными менеджерами. Функциональный менеджер “растет” в специализированном секторе; правда, с годами он продвигается в объединенное руководство фирмы, где входит в противоречие с другими по причине своего функционального одностороннего опыта, полученного в прошлом. В работе интегрированного менеджера с самого начала каждый должен иметь дело с межфункциональными задачами, то есть быть руководителем проекта или менеджером подразделения, что со временем позволяет ему естественным образом занять положение в высшем руководстве.

Существует и промежуточная форма, когда менеджеры в течение своей карьеры последовательно работают в различных функциональных секторах. Поэтому преимущества возникают у тех, кто со временем, занимая более высокое положение, уже непосредственно досконально знает различные функции, что позволяет лучше наблюдать за выполнением этих функций (не случайно одним из предпочтительных путей формирования эффективного менеджера считается карьера типа «змея» [18]). Недостаток же состоит в том, что эти люди не имеют никакого предыдущего опыта работы с ответственностью в различных сферах деятельности. Управление командами – идеальная ситуация для обучения менеджеров, где он лучше готовится к тому, чтобы со временем занять более высокое положение в компании.

Управление командами предъявляет большие требования к высшему менеджменту, причем не меньшие, чем к руководителям команд. Преимущество управления командами проявляется в том, что команды

принимают на себя многие функциональные задачи высшего руководства, оставляя им время для выполнения задач, связанных со стратегией компании, для которой они и были фактически назначены. С другой стороны, следует ожидать, что ошибки будут неизбежны. Вмешательство же в проблемы команд должно быть ограничено. Управление командами нуждается в динамическом балансе между высшим руководством, средним управлением и функциональными менеджерами. В этом и состоит главная работа высшего руководства — сохранить баланс.

Главное условие реализации управления командами состоит в наличии желания высшего руководства осуществить действительную децентрализацию. Поэтому от руководства требуется, чтобы они определили для себя новую роль табл. 2.3.4 [11].

Таблица 2.3.4

Роль высших менеджеров в прошлом и будущем

В прошлом	В будущем
1	2
Определяют стратегию	Руководят процессом разработки стратегии
Администраторы Специалисты	Предприниматели Источники мотивации и воодушевления персонала
Неизвестность, замкнутость	Открытое всеохватывающее управление
Инструктируют	Делегируют полномочия
Изолированы от персонала	Способность к интеграции
Далеки от конкретных проблем	Ближе к рынкам, людям, продуктам
Склонны к авторитаризму	Харизматичны

1	2
Осуществляют тщательный сверхконтроль Проводят политику “разделяй и властвуй” Считают себя доминантной фигурой	Проницательны Способствуют созданию духа сплоченности Являются социальной фигурой

Командный подход, следовательно, требует подхода делегирования полномочий. Без радикальной переориентации традиционного стиля управления он обречен на неудачу. Это же может произойти только тогда, когда высшее руководство имеет достаточную уверенность в себе, чтобы осуществить децентрализацию.

2.4. 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 [53, 7].

Реальные хозяйственные ситуации уникальны по своей природе и очень часто менеджер сталкивается с тем, что неподдающиеся предварительному учету обстоятельства внезапно приобретают первостепенное значение. Главным источником, порождающим фактор неопределенности в социально-экономических системах, является сам человек, поведение которого слишком сложно, чтобы его действия можно было втиснуть в привычные схемы системного анализа, теории принятия решений и представить в виде алгоритмов управления. И хотя административные нормы и должностные инструкции ограничивают свободу выбора и задают предпочитаемые образцы организационного поведения, они не предопределяют с объективной необходимостью самого поведения.

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.

Например, в [19] описывается следующий алгоритм, используемый в США при организации коллективных трудовых процессов:

Шаг 1: Выделение группы с высокой производительностью труда. *Работа:* Метод номинальной группы (МНГ)З для получения перечня идей, направленных на повышение результативности. *Выход:* Достижение согласия, ранжирование идей.

Шаг 2: Группа продолжает обсуждение результатов МНГ. *Работа:* Формирование состава групп более мелких бригад и определение приоритетных идей на основе МНГ. *Выход:* Создание бригад.

Шаг 3: Бригады решают проблемы (анализ вопросов, решений, проектов, внедрения). *Работа:* Разработка проекта, предложений. *Выход:* Бригада разрабатывает проект решения.

Шаг 4: Бригады отчитываются перед группой. *Работа:* Предложение сообщается группе. *Выход:* Бригада приобретает навыки формулирования и представления предложений.

Шаг 5: Совещание руководства для рассмотрения предложений. *Работа:* Бригада докладывает о предложениях руководству. *Выход:* Руководство может оценить прогресс в подходе к решению проблем, а также успехи работников.

Шаг 6. Получение “обратной связи” от руководства. *Работа:* Руководство сообщает свое решение относительно предложений бригады; обсуждаются вопросы внедрения. *Выход:* Информация о судьбе предложения; конкретизация плана внедрения.

Шаг 7: Внедрение. *Работа:* Выполнение плана внедрения. *Выход:* Внедрение предложений.

Шаг 8: Измерение, оценка, обратная связь, составление диаграмм. *Работа:* Разработка процесса измерения, оценка успеха предложения, обратная связь по результатам.

Шаг 9: Разработка, проектирование и внедрение системы стимулирования. *Работа:* Руководство разрабатывает систему стимулирования. *Выход:* Гордость сотрудников за свою работу (предложения), мотивация продолжается.

Шаг 10: Оценка, модификация и повторение процесса. *Работа:* Деятельность бригад улучшается на основе накопленного опыта и продолжается. *Выход:* Повторная процедура анализа деятельности бригады.

С другой стороны, М. Бир [6] 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. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный). Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. 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 перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Вместе с тем ряд авторов акцентирует внимание на динамике развития команд. При этом по-разному определяются этапы формирования команд.

Так, Б.В. Такмен, Дж. Каттенбах и Д. Смит, которые, рассматривая роль лидера в процессе формирования команды, выделяют ряд этапов построения команды⁹. Близкую интерпретацию становления команды дают Дж.В. Ньюстром и К. Дэвис [34]. Обобщая их работы можно выделить следующие этапы:

1. Формирование

Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения отличаются осторожностью. Роль лидера команды на этом этапе является решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому - прояснить цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношения к действиям команды.

2. Бурление

Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за влияние, дискутируют о направлениях развития. Лидер команды может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями, который допускает все точки зрения, и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пересечь конфликт, это может привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и опреде-

⁹ <http://www.dap.ane.ru/PRIVATE/Fapo/mba/cmpr3gl11.htm>

лить альтернативный путь управления своими делами. Фаза "бурление" предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если это провести осторожно, команда может стать более сплоченной.

3. Нормирование

Группа начинает движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы. На этой стадии лидер команды должен гарантировать, что установленные нормы способствуют эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку на основе консенсуса новых правил, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в продвижении процесса сплочения команды и в согласовании стремлений каждого члена команды с общими целями и интересами.

4. Функционирование

На данном этапе команда определена и работает эффективно для достижения своих целей. Каждый член исполняет несколько функциональных ролей. Лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда обеспокоена существующим уровнем продуктивности и эффективности и потенциальными возможностями. Важно оказывать доверие, где это необходимо. Однако, если Вы желаете, чтобы группа оставалась гармоничной и сплоченной, лучше награждать команду, а не отдельных ее членов. Выбор одного члена из команды для похвалы может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам. Это оказывает разрушительное воздействие на коллективный дух работы команды, имея это в виду, важно оценить работу команды как результат усилий команды в целом. Необходимые качества для построения команды на этом этапе включают в себя: одобрение, оценку, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

5. Перемена или расставание

Рано или поздно расформируются самые успешные команды. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того как они переходят к новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо они сделали работу, что они узнали и смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены коман-

ды могут испытывать некоторые сожаления, если их знания и опыт внутри команды принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. в [6] выделяют следующие этапы командообразования:

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация. На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством "МЫ". Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

4. Нормирование деятельности. На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "Я-Ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование. С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Вместе с тем можно воспользоваться подходом Д. Янkelовича [76], который следует дополнить этапом изменения системы управления в целом - переход к сетевой динамической системе, в рамках которой наиболее эффективно проявляются особенности командной работы. Д. Янkelович выделяет следующие этапы:

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

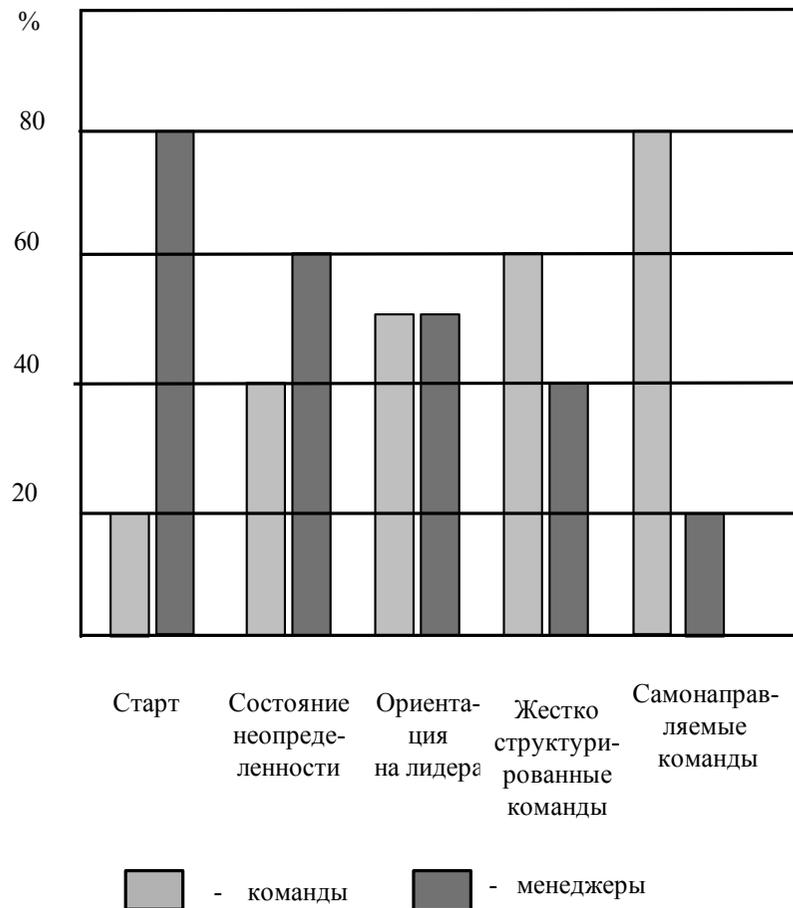


Рис.2.4.1. Соотношение распределения полномочий между командами и менеджерами на отдельных стадиях развития рабочих команд

Анализ опыта практического использования рабочих команд в IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard и 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, разъясняют новые роли и обязанности, координируют усилия команды, содействуют в установлении связей с внешней средой (поставщиками, потребителями, группами поддержки). Фактически менеджеры могут на этом этапе вести команду за собой в процессе адаптации. Команды и члены команд на этой стадии имеют много проблем, связанных с новыми функциями и обязанностями. После начального энтузиазма наступает стадия некоторого беспорядка, неопределенности. На этой стадии процесс перехода к рабочим командам встречает обычно наиболее сильное сопротивление со стороны оппозиции преобразованиям, велика и вероятность конфликтов внутри команды. Это одна из наиболее продолжительных по времени стадий.

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. Главная опасность этой стадии заключается в появлении членов команды, не готовых к лидерству, но желающих выполнять функции лидера в процессе ротации.

Возрастает поддержка со стороны различных уровней менеджмента и различных подразделений организации.

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, развития как в отношении самой команды и ее членов, так и в отношении конечного продукта. Как показывает практика, на данной стадии велика вероятность конфликтов с менеджерами по вопросам, связанным с предоставлением информации. Один из возможных вариантов организационной структуры 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.

Каждый компонент организации и сама система управления в целом претерпевают серьезные изменения состояния в процессе прохождения указанных стадий. Табл.2.4.1 характеризует изменение состояний основных компонентов системы управления: отдельного индивидуума, команды, менеджмента и организации в целом.

Сегодня многие теории и практики рабочих команд активно используют предложенную Д. Янkelовичем характеристику процесса развития рабочих команд. Так, по словам Брюса Керри, одного из ведущих менеджеров IBM, техасское отделение корпорации в 1995 году находилось на четвертой стадии (табл.2.4.2). Как видно из таблицы, для IBM, как и для других организаций, характерна размытость в отношении конкретных стадий, предложенных Д. Янkelовичем. Например, для четвертой стадии характерна передача функций, связанных с контролем дисциплины и увольнениями, в компетенцию команд, тогда как в IBM, как видно из таблицы, эти функции остаются в компетенции менеджеров.

Таблица 2.4.1

Изменение состояния основных компонентов организации в процессе развития рабочей команды

	1. Старт	2. Состояние неопределенности	3. Ориентация на лидера	4. Жестко структурированная команда	5. Самонаправляемая команда
1	2	3	4	5	6
Индивид	Смешанное чувство скептицизма и надежды. Начало образовательного процесса	Опасения, связанные с возможностью разрушения новых ожиданий	Зависимость от лидера в выборе направления деятельности	Лояльность к команде. В процессе ротации занимает позицию лидера	Обучен решать многогранные задачи команды
Команда	Никаких обязательств по отношению к группе. Команду воспринимают как очередную причуду	Новые функции, связанные с оперативным управлением производством в команде. Неуверенность относительно новой роли и новых обязанностей	Получение функции оперативного планирования, управления качеством и других, несвязанных со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. Понимание, миссии и целей команды. Обучение работе командой	Получение функций, связанных с человеческими ресурсами. Раскрытие способностей лидера у членов команды	Получение функций, связанных со стоимостными показателями и стратегическим планированием. Сотрудничество и координация с другими командами. Цели команды - часть организационных целей

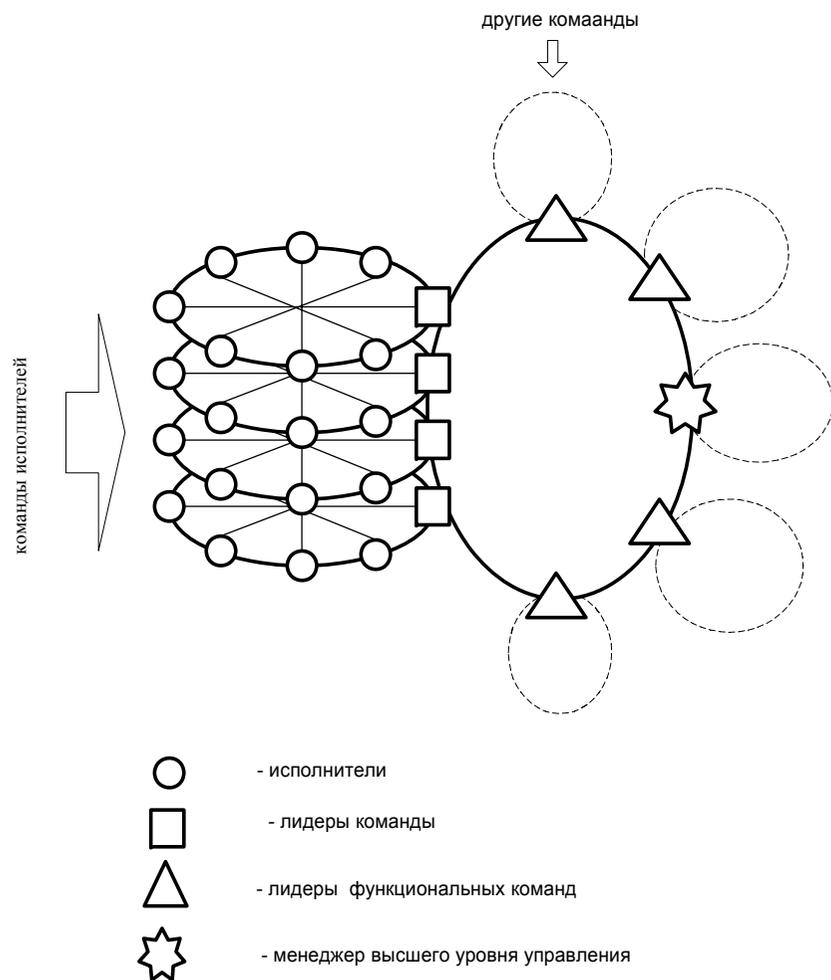


Рис.2.4.2. Принципиальная схема системы управления на основе самоуправляемых рабочих команд

Окончание табл.2.4.1

1	2	3	4	5	6
Менеджмент	Определение направлений деятельности. Контроль результатов деятельности и дисциплины	Передача функций оперативного управления производством. Неудовлетворенность необходимостью поддерживать команды	Передача функций оперативного планирования, управления качеством и других, несвязанных со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. Желание перейти на старые методы	Передача функций, связанных с человеческими ресурсами. Признание вклада каждого. Определение вознаграждения команд	Передача функций, связанных со стоимостными показателями. Решение конфликтов. Тренировка и обучение команд и их членов. Распределение границ полномочия команд Команда – основа системы управления
Организация	Система контроля и управления группами индивидуумов	Идентифицирована система финансирования команд	Разработана новая система компенсаций	Разработана новая система контроля результатов	Команда – основа системы управления

Для первых шагов по внедрению рабочих команд характерно некоторое снижение производительности, что обычно связано со слишком быстрым делегированием полномочий. В дальнейшем ситуация быстро выравнивается.

В качестве примера можно привести данные по фирме IBM, предоставленные в 1995 году Брюсом Керри - менеджером Техасского отделения IBM - в ходе интервьюирования. Проведенные в IBM исследования дают возможность сделать следующую качественную оценку:

- возросли качество и скорость принятия решений;
- сократился временной цикл создания продукта;
- снизилось количество дефектов;
- улучшились микроклимат в фирме и взаимоотношения в командах;

- уменьшилась текучесть кадров;
- возросла производительность;
- увеличилась согласованность действий;
- возросло удовлетворение потребителей;
- выросли доходы.

Таблица 2.4.2

Распределение полномочий в IBM

Уровень компетенции	В компетенции менеджеров	В компетенции менеджеров; команды вовлечены	В компетенции команд; менеджеры вовлечены	В компетенции команд
Руководство командой				X
Формирование команды				X
Обучение				X
Развитие		X		
Планирование и контроль			X	
Оказание помощи		X		
Контроль дисциплины, увольнение		X		
Контакты с внешней средой	X			
Формирование графика отпусков				X
Право подписи			X	
Премирование			X	
Ранжирование		X		
Компенсации	X			

Подтверждением приведенных качественных оценок, в частности, служат данные, приведенные в табл. 2.4.3. По утверждению Брюса Керри

ри, указанные данные относятся только к результатам внедрения рабочих команд, то есть влияние других факторов исключено.

Таблица 2.4.3

Основные результаты внедрения рабочих команд в Техасском отделении IBM

Характеристики	1991 г.	1995 г.
Число менеджеров	195	30
Число программистов и инженеров	1200	550
Количество строк программы в год на одного программиста	1200	5000
Число ошибок на 1000 строк	2	1

Немаловажными для российских исследователей являются также факты успешного применения рабочих команд в развивающихся странах. Например, табл.2.4.4 иллюстрирует структурные изменения в Texas Instruments Philippines, Inc. (Филиппины).

Таблица 2.4.4

Структурные изменения в Texas Instruments Philippines, Inc в результате внедрения рабочих команд

Категории персонала	Численность персонала по годам			
	1990	1992	1993	1994
Менеджеры среднего уровня	13	6	4	4
Системотехники	7	4	3	3
Супервайзеры	18	4	3	3
Инженеры	87	72	79	94
Операторы	93	216	316	332

Как видно из таблицы 2.4.4, за период с начала внедрения рабочих команд в корпорации произошло резкое сокращение управленческого и вспомогательного персонала (в 3.8 раза) при одновременном росте числа сотрудников нижнего уровня управления (в 2.4 раза). В то же время

как свидетельствуют результаты исследований, опубликованные в [71], приведенные структурные изменения сопровождались увеличением производительности и уровня качества (при некотором снижении производительности в 1991 - начале 1992 г.).

Вместе с тем, по нашему мнению, невозможно определить жесткую схему формирования команды. Процесс командообразования зависит от многих факторов в организации, среди которых можно выделить такие, как:

- готовность менеджмента к делегированию полномочий и ответственности;
- опыт работы с командами (для менеджеров) и в командах (для исполнителей);
- подбор членов команды;
- специфика производства;
- система мотивации и компенсации в организации и др.

Однако в любом случае процесс перехода от иерархической системы управления к коллективной форме организации труда с использованием командного подхода должен базироваться на изменении групповых норм. Анализ исследований различных школ и направлений позволил обобщить достигнутые результаты исследований, основные из которых приведены в табл.2.4.5.

Таким образом, процесс создания команд — это больше, чем организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Организовать работу команды — это значит создать эффективную работоспособную команду, избрать оптимальный для данной команды и ситуации стиль руководства, активизировать творческий потенциал команды, умело управлять возникающими конфликтами. Для этого необходимо с учетом специфики организации разработать адекватный механизм командообразования.

Таблица 2.4.5

Изменение групповых норм

Иерархическая форма организации	Переходная стадия	Командная форма организации труда
---------------------------------	-------------------	-----------------------------------

труда		
1	2	3
<p><u>Коммуникации</u> Официальные связи дифференцированы в соответствии со статусом и положением относительно ранжированных уровней ответственности</p> <p><u>Пространство</u> Пространство распределено в соответствии с рангом. Например, управляющие имеют отдельные кабинеты. Старшие служащие имеют право войти без предупреждения в рабочие комнаты младшего состава</p>	<p>Неприятие иерархических каналов связи. "Я один из работников. Вы можете обращаться ко мне"</p> <p>Открытый демонтаж барьеров. "Мы все поделим между собой." Подозрения, что персональное пространство может быть отнято. Тенденция к шуму, неразберихе и переполнению. Неофициально восстанавливается размежевание с помощью перехода к работе на дому</p>	<p>Четкое распределение ролей по горизонтали, т.е. "Этим у нас занимается X"</p> <p>Пересмотр отношения к пространству как к общ. ресурсу. Соглашение о тихих комнатах и определенных местах для пользователей. Различные виды работ имеют предохраняющую ограду</p>

1	2	3
<p><u>Власть</u> Менеджеры должны управлять: работники тогда довольствуются ролью жертвы и могут постоянно обвинять начальство. Власть, осуществляемая младшими членами, отрицается и может принять форму слухов, сплетен, конторского политиканства</p> <p><u>Обучение</u> Совместное обучение воспринимается как административная функция. Личный состав отдает предпочтение своему профессиональному развитию</p> <p><u>Решение</u> Решения являются прерогативой положения. Формальный процесс идет сверху вниз; консультация рассматривается как привилегия</p>	<p>Нереальные ожидания гармонии. Мнение, что всякое напоминание о дисциплине коллегам противоречит духу коллективной работы. Отрицание того, что власть есть, позволяет сотрудникам избегать возможности ее неформального использования</p> <p>Миф, что каждый может сделать все. Отрицается разница в компетентности и способностях</p> <p>Тенденция решать все проблемы сообща. Увеличивается время на проведение собраний. Посторонние жалуются на "говорильню"</p>	<p>Признание как власти коллектива, так и индивидуальной власти, осуществляемой открыто. Новые процедуры обеспечивают контроль и противодействие. Критика и поддержка принимаются как неразрывно связанные</p> <p>Разумными признаются индивиды и коллективные формы обучения. Люди учатся друг у друга. Ценится практическое знание</p> <p>Передача широких прав на принятие решения в группе при участии руководства в рассмотрении работы группы</p>

Существенно должна измениться и роль формальных и неформальных лидеров команды. Лидерство варьируется в зависимости от задачи и ситуации и в соответствии с решением команды. То есть происходит объединение признаков формального и неформального лидеров. Лидер ведет за собой, основываясь на собственных навыках и потребностях команды.

Процесс ротации членов бригады также влияет на лидерство, каждый из членов команды на некоторый период становится лидером. Образовательный процесс заставляет членов бригады идти на некоторое противоречие между сегодняшними потребностями и перспективными планами команды. Поэтому в командах, формируемых для решения некоторой конкретной проблемы ("оперативные команды") в ограниченный короткий период времени, ротация не используется.

Ротация в сферах деятельности, связанных в основном с интеллектуальным трудом, может осуществляться, как правило, лишь на уровне отдельных ролей членов команды. Это обусловлено тем, что НТП предопределяет все большее усложнение технологий, инструментов, математического аппарата и т.д. и, несмотря на влияние информационных технологий, порождает узкую интеллектуальную специализацию. Влияние такой специализации во многих случаях не может быть снижено и с помощью образовательных программ. Хотя в любом случае образовательные программы будут способствовать "наведению мостиков" между профессионалами различной специализации, что обеспечит возможность совместного обсуждения проблем и согласованность при принятии решений.

Постоянное повышение уровня знаний членов команд является ключевым положением концепции рабочих команд. Этот тезис справедлив для различных типов рабочих команд. Как показывают результаты исследований, проведенных исследовательским центром Zenger Miller, около 92 % членов рабочих команд в США и 71 % в Канаде получают дополнительное образование [73]. Каждый член команды должен иметь согласованные с другими членами команды образовательные планы.

Сегодня постоянное обучение сотрудников стало нормой в передовых компаниях мира. Например, в фирме Motorola норму дополнительного образования планируется довести до 200 часов в год на каждого сотрудника. Программы в области подготовки и переподготовки рабочей силы имеют 76 % американских корпораций с числом занятых 500 и

более человек. Так, корпорация General Motors ежегодно тратит на переподготовку рабочих 80 млн. долларов [1].

Для самонаправляемых рабочих команд справедлива также взаимосвязь уровня полномочий и ответственности со знаниями и умениями членов команды. Уровень полномочий и ответственности команды возрастает вместе с их знаниями и умениями.

Образовательным целям служит и ротация членов команды. Периодическое изменение функций члена команды при условии помощи и благожелательного отношения со стороны других членов команды обеспечивает более глубокое понимание поставленной перед командой цели, способствует повышению удовлетворенности выполняемой работой и ведет к повышению уровня компетентности команды в целом.

Обучающие программы должны включать не только технические аспекты, но и социальные. Самонаправляемая рабочая команда изменяет и перемещает рабочие места и приоритеты решения задач в соответствии с изменяющимися потребностями. Разнообразные знания и умения членов команды позволяют варьировать выполнение заданий. Эти перемены являются нормой существования и функционирования команды. И процесс обучения членов команды должен быть направлен именно с учетом этой особенности команд.

Большую роль играют образовательные курсы, связанные с работой в коллективе. Разрешение конфликтов, достижение консенсуса, создание благоприятного психологического климата в команде, умение вести диалог, знания и умения в этих областях, как показывают результаты исследований [73, 58], существенным образом влияют на эффективность различных типов команд, в том числе и самонаправляемых.

Таким образом, самонаправляемая рабочая команда сама по себе является динамичной структурной единицей.

Рассмотренные выше требования к самонаправляемым рабочим командам являются отражением идеального видения проблемы. Сегодня только отдельные фирмы, например Texas Instruments и IBM, достаточно близко находятся на пути внедрения самонаправляемых рабочих команд и применения динамической сетевой структуры управления. Процесс построения самонаправляемых рабочих команд является длительным и требует значительных усилий как со стороны менеджмента, так и со стороны рядовых исполнителей.

Как показывает опыт различных фирм США, непродуманное директивное внедрение команд может привести к губительным результатам. Губительным прежде всего для самой фирмы. Рост текучести кадров,

снижение производительности труда, рост издержек производства - это далеко не полный перечень возможных последствий.

Обобщая идеи таких специалистов, как Роджер Вудгейт, Джек Ривал, Майкл Бейерлайн, высказанные ими в ходе различных лекций, докладов, публикаций, результаты ряда исследований, проведенных в США, Канаде, Японии, и опыт применения аналогов рабочих команд в России можно сформулировать три аспекта решения этой проблемы:

- определение целесообразности перехода на структуру управления предприятием, использующую самонаправляемые рабочие команды;
- выделение ингредиентов успеха функционирования рабочей команды и концентрация на них внимания в процессе внедрения и функционирования рабочей команды;
- определение причин неудачной деятельности команды и поиск путей устранения препятствий на пути 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.

На успешную деятельность рабочей команды наиболее ощутимо влияет выполнение следующих условий:

1. Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусированно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.
2. Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.
3. Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. Члены команды обладают знания-

ми в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.

4. Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.

5. Требуются знания из различных областей (маркетинг, технические знания и т.д.). Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.

6. Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует "информационный голод", коммуникации доступны членам команды.

7. В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.

8. Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

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. Конкуренция 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:

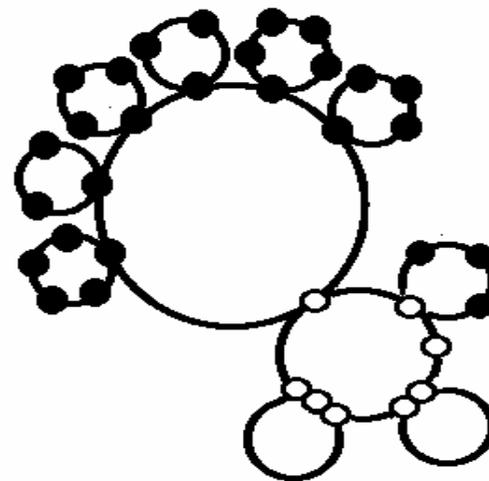
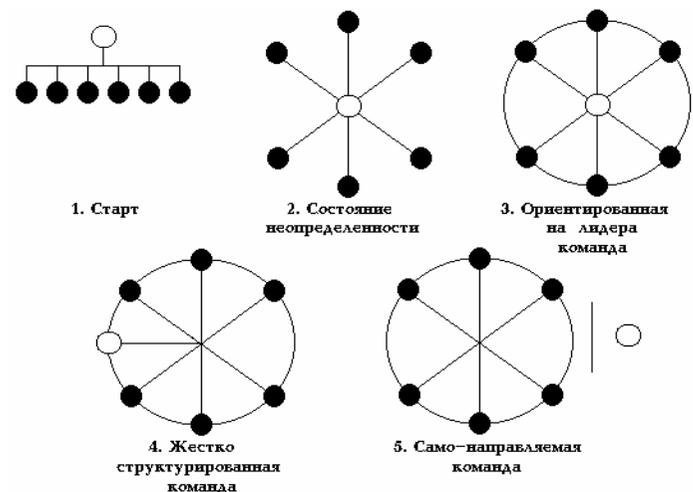
- проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анонимных анкет-опросников;
- приглашение внешнего эксперта;
- выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды.

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 [71, 75], начинают просматриваться черты нового состояния, новой стадии развития рабочих команд. Сегодня можно говорить о шестой стадии, связанной с появлением сети самоуправляемых 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 самоуправляемых 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.



6. Динамическая сетевая структура управления

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.

Сформулируем состояние отдельных компонентов организации и организации в целом на шестой стадии (табл. 2.4.5).

Таблица 2.4.5

Состояние основных компонентов организации на шестой стадии развития рабочих команд

Показатель	Динамическая сетевая структура
Индивидуум	В процессе ротации координирует с командами менеджеров, понимает цели организации. Участвует в работе различных команд
Команда исполнителей	Сотрудничество и координация с командами менеджеров. Гибкая структура команды
Менеджмент	Менеджеры объединены в команды. Концентрация на стратегическом планировании. Координация команд исполнителей. Коллективное обсуждение и принятие принципиальных решений
Организация	В основе функционирования гибкая сетевая структура

Переходу к шестой стадии должны предшествовать:

- реализация предварительной образовательной программы для менеджеров, включающая, в первую очередь, курсы, связанные с базовыми и командными знаниями и навыками;

- идентификация и перестройка информационных потоков с целью расширить доступ команд менеджеров и команд исполнителей к информации;

- идентификация и определение связей между командами менеджеров и исполнителей;

- создание системы гибкого формирования команд с учетом участия сотрудников в различных командах;

- формирование новой системы стимулирования членов команд, ориентированной на участие сотрудников организации одновременно в различных рабочих 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.

2.5. Формирование команд

Эффективное функционирование команд предполагает выведение на новый уровень межличностных отношений в команде. От того насколько развита степень сотрудничества в команде, во многом зависит эффективность последней. Вместе с тем команды, как правило, не создаются на пустом месте (если только речь не идет о вновь создаваемом предприятии или подразделении), поэтому немаловажный фактор играют уже сложившиеся межличностные отношения, один из важнейших компонентов организационной культуры.

Поэтому в качестве первого шага в процессе командообразования предлагается процедура исследования межличностных отношений в подразделениях, в рамках которых планируется создать команды. Естественно, речь может идти и об отношениях между сотрудниками различных подразделений, но которых планируется «свести» в одну команду.

Среди известных методов формирования групп нами были выделены следующие:

1. Социометрический метод Дж. Морено [28, 44, 41, 40]. Метод позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству.

2. Методика КОС-2 [28]. Методика позволяет выявить коммуникативные и организаторские способности членов группы.

3. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона [41, 40]. Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам).

4. Методика «Восприятие индивидом группы» [41, 40] позволяет выявить индивидуалистическое, прагматическое и коллективистское восприятие человеком группы.

5. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири [41, 40]. Тест позволяет выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе,

сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический.

Учитывая специфику изложенных методов параллельно с анализом межличностных отношений, целесообразно провести и анализ характеристик отдельных личностей для последующего комплектования команд.

Предлагается следующая организация проведения исследования межличностных отношений и выявления личностных характеристик.

1. На первом этапе предлагается провести исследование общего уровня взаимоотношений (благополучия) в коллективе с помощью социометрического метода Дж. Морено. Если уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) соответствует равенству («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отверженные») или правая часть больше, то переход на второй этап. В противном случае следует использовать один из методов управления изменениями организационной культуры:

- найм сотрудников, соответствующих требуемой организационной культуре, и увольнение, не соответствующих (при очень низком УБВ);
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом (при низком УБВ);
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения (при низком УБВ);
- смена организационной символики и обрядности (при низком УБВ).

Применение социометрического метода также позволит выявить категорию людей малокоммуникативных и нежелательных в команде (категория «отвергаемые» по классификации Морено). Можно уточнить (или подтвердить) вхождение того или иного рабочего в указанную группу используя методику «Восприятие индивидом группы». Эта информация понадобится в первую очередь для подбора членов команды. Очевидно, что указанные сотрудники будут нежелательными элементами в команде. Поэтому их следует либо перевести на участок, где не планируется внедрение команд, либо принять меры по воздействию на их поведение в группе (обучение коммуникативным приемам, тренинг, собеседование и т.п.).

2. На втором этапе целесообразно выявить потенциальных лидеров команд, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться коман-

да. Это могут быть как менеджеры, так и рядовые исполнители. Необходимость выявления последних связана с высокой вероятностью отсутствия среди менеджеров достаточного количества лидеров (типа RCL - реальные лидеры изменений по Дж. Каценбаху [104]). Потенциальные лидеры команд должны иметь тенденции к обладанию следующими характеристиками:

- ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- умеют вести за собой людей и работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

По нашему мнению, в наибольшей степени для решения этой задачи подходит тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири. В том случае, если необходим экспресс-анализ можно воспользоваться методикой КОС-2. Как показывает практика, оба метода дают достаточно высокий показатель достоверности, однако первый более объективен и разносторонен.

В качестве примера в табл.2.5.1 приведены результаты использования теста «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири в одной из бригад строительной организации. Такой анализ проводился по всем бригадам организации (по каждой бригаде формировался личный профиль социальных ориентаций).

Таблица 2.5.1

Результаты исследований по тесту «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири в одной из бригад строительной организации

№ блока	Число баллов по блокам у тестируемых							
	1	2	3	4	5	6	7	8
I	4	6	4	1	10	1	1	4
II	2	7	4	5	7	2	3	3
III	3	7	3	5	9	2	4	2
IV	2	3	3	3	3	2	5	2
V	0	0	3	7	3	14	2	1
VI	1	3	1	7	3	14	2	2
VII	2	3	3	8	2	10	3	2
VIII	3	2	4	12	5	6	0	3

Как показывает анализ результатов исследований по тесту «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири в рассматриваемой бригаде из восьми человек личный профиль сотрудников может быть охарактеризован следующим образом:

- I. По блоку «Авторитарный» к категории «Доминантный, энергичный компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения» относится один человек (№ 5). У остальных данная характеристика выражена незначительно.
- II. По блоку «Эгоистический» к категории «Эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству» относятся все тестируемые, однако только двое более менее явно проявляют эти качества (№ 2 и № 5).
- III. По блоку «Агрессивный» к категории «Требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный» в малой степени подходит № 5. У остальных данная характеристика выражена незначительно.
- IV. По блоку «Подозрительный» все тестируемые попадают в низшую категорию, т.е. данный аспект выражен очень незначительно.

- V. По блоку «Подчиняемый» к категории «Покорный, слабовольный, склонный уступать всем и во всем» относится №6, и один человек (№4) к категории «Застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации». У остальных данная характеристика выражена незначительно.
- VI. По блоку «Зависимый» вновь выделяются в аналогичной пропорции № 6 и № 4. У остальных данная характеристика выражена незначительно.
- VII. По блоку «Дружелюбный» аналогичная ситуация, хотя явно отрицательных результатов ни у кого нет.
- VIII. По блоку «Альтруистический» явно превалирует № 4, у остальных большой разброс от 0 до 6 (при диапазоне 0-8) по категории «Ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый и т.п.»

Таким образом, в рассматриваемой бригаде на роль лидера явно претендует № 5. Что подтверждается и мнением руководства. Личностный профиль социальных ориентаций № 5 по Т. Лири приведен на рис. 2.5.1.

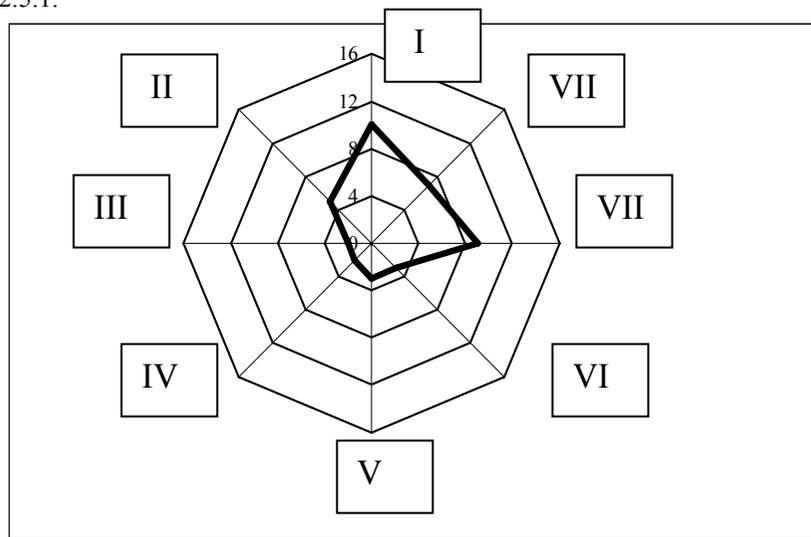


Рис. 2.5.1. Личностный профиль социальных ориентаций потенциального лидера команды

3. Необходимо провести обучение отобранных лидеров. Дать информацию о теории командной работы, привести примеры положительного эффекта работы в командах, пояснить принципы командообразования и разъяснить новые подходы в материальном стимулировании.

4. После выявления лидера следует приступить к комплектованию команд. Команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе отбора кандидатов в команду должен участвовать и выявленный лидер. При этом следует придерживаться следующих, предлагаемых нами на основе изученного опыта, рекомендаций:

- для снижения вероятности возникновения дисфункциональных конфликтов необходимо стараться, чтобы в команды входили люди с близкими нормами поведения (можно использовать для этого адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона или тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири);

- в команду желательно включать только одного сотрудника с явно выраженными лидерскими способностями. Наличие нескольких лидеров (или людей, привыкших лидировать в своих коллективах), особенно на начальных этапах развития команды, нарушает эффективную деятельность команд, способствует порождению межличностных, а иногда и межгрупповых конфликтов;

- для успешного результата коллективного принятия решений, одного из базисных положений командной работы, целесообразно в команду включать сотрудников с разноплановыми многофункциональными знаниями и умениями. Для строительно-монтажных команд это требование стыкуется и со спецификой деятельности, в строительстве при выполнении большинства заказов требуются люди различных профессий. Решение этой задачи находится в компетенции менеджмента;

- рекомендуется, чтобы команда состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены команды имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов (можно использовать результаты адаптированного варианта тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона или теста «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири);

- состав команды варьируется от 10 до 15 человек. Этого достаточно для обеспечения при выполнении строительно-монтажных работ

взаимозаменяемости и необходимой комплексности, с другой стороны, при таком количественном составе мала вероятность возникновения неформальных группировок внутри команды;

- необходимо обеспечить социально-психологическую совместимость. Команда должна состоять либо из различных типов личности – лидеры, индивидуалисты, приспособленцы, коллективисты, либо только коллективистов. Для этого также можно использовать уже указанные методы.

5. Обучение членов команд. На этапе формирования можно ограничиться той же информацией, что и в пункте 3. Однако рекомендуется дополнить обучающий курс такими аспектами совместной деятельности, как методы коллективного принятия решений и методы управления качеством.

6. Распределение ролей в команде. Так как одним из базовых принципов рабочих команд является ротация ролей, на данном этапе производится первоначальное ранжирование членов команды. При этом не исключается проведение дискуссии по данному вопросу. Необходимо предусмотреть следующие обязательные роли:

- делопроизводитель. Человек, который будет вести документацию команды и будет ответственным за проведение собраний команды (оповещение, подготовка информации, фиксирование процесса совещания и результатов);

- ответственный за внешние контакты. На первом этапе вместе с менеджером, а в дальнейшем самостоятельно этот человек будет осуществлять взаимодействие с поставщиками, заказчиками, смежниками. Необходимо для данной роли подобрать наиболее коммуникабельного человека, способного грамотно и профессионально вести переговоры;

- ответственный за качество. На эту роль в наибольшей степени подходит наиболее опытный и квалифицированный рабочий. В его задачу будет входить не только контроль качества, кстати, это задача всей команды, но и подготовка проблем качества для проведения совещаний (аналогично «кружкам качества»), обучение членов команды методам управления качеством;

- ответственный за финансовую сторону деятельности команды. Несмотря на тот факт, что финансовые функции на начальных этапах полностью остаются у менеджмента, необходимо заранее наработать навыки ведения дел в данной сфере;

- лидер команды. Даже в самоуправляемой команде, руководимой менеджером нижнего звена (бригадиром, мастером), есть необходи-

мость выделить роли менеджера для оперативного управления, замещения лидера-менеджера на время отсутствия последнего, выражения мнения команды по тем или иным вопросам.

Указанные комплексные роли в основном закрывают по своим функциональным характеристикам целевые и поддерживающие групповые роли, указанные в разделе 2.1.1.

7. Уточнение места конкретной команды в производственном процессе. Определение полномочий и обязанностей команд на начальном этапе. Обозначение перспектив развития команд. Предлагается на начальном этапе передать командам функции, обозначенные в табл.2.5.2.

Таблица 2.5.2

Схема распределения ответственности команд исполнителей и менеджеров на начальном этапе

Обязанность	Команда исполнителей	Верхний уровень менеджмента
1	2	3
Отбор и увольнение членов команд	X	X
Выборы и смещение лидеров команды	X	X
Распределение рабочих заданий, учет произведенной продукции	X	X
Выравнивание рабочей нагрузки, определение времени отдыха и перерывов	X	
Решение проблем	X	X
Проведение собраний команды	X	X
Заполнение таблиц рабочего времени	X	
Разработка графика отпусков	X	

Окончание табл. 2.5.2

1	2	3
Обучение работников		X
Наставничество	X	
Консультации по техническим вопросам		X
Соблюдение технических стандартов. Контроль за качеством и сбор данных		X
Расстановка людей для выполнения будущих проектов		X
Обеспечение консультаций по вопросам служебного продвижения		X
Анализ и одобрение задач команды		X
Контакты с поставщиками и потребителями		X
Опрос мнения потребителей об эффективности команды	X	
Участие в оценке эффективности	X	
Решение дисциплинарных проблем	X	X
Рекомендации относительно улучшений. Инициатива по ремонту машин и оборудования	X	
Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда		X

Как подчеркивается в ряде работ, становление команды не происходит сиюминутно (по мнению известного специалиста в теории и практике команд М. Бейерлайна, становление команд занимает от двух до пяти лет). Необходимо разработать стратегию развития команд на продолжительный период времени, прежде чем передавать обозначенные в табл.2.5.2 функции командам.

Вместе с тем не следует забывать, что самостоятельное решение вопросов, связанных с количественным и качественным составом команды в значительной мере определяет психологический климат в команде, и директивное вмешательство менеджеров на последующих этапах деятельности команды может существенно снизить эффективность работы команды. Как показали исследования американских ученых, большинство членов команд очень негативно относятся к вмешательству менеджмента в решение подобных вопросов.

2.6. 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 Microsoft для проектной группы в области информационных систем (Team Model) выделяет следующие роли: менеджер продукта, менеджер программы, разработчик, тестер, инструктор, менеджер по логистике [25].

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. Лидер ведет совещания команды, распределяет задания и осуществляет прочие функции оперативного управления. Очень часто лидер команды координирует вопросы распределения заработка и поощрений.

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. Например, для рабочих команд программистов есть смысл обеспечивать наблюдение за ходом выполнения проекта - "взгляд со стороны". Многие наблюдатели осуществляют и функции мониторинга. Таким образом, часто роль наблюдателя сопровождается, а иногда и трансформируется выполнением роли технического эксперта или ответственного за качество. Современные информационные системы в их сетевом варианте существенно облегчают эту задачу, так как позволяют использовать развитые базы данных для поддержки экспертизы.

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, продаж 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. Это принято, например, в Texas Instruments. В этом случае даже организация совещания команды становится иногда очень сложной задачей. Единственный выход здесь видится в активном использовании информационных технологий.

В настоящее время созданы, используются и совершенствуются прикладные программные комплексы, предназначенные специально для рабочих команд, для облегчения координации членов команд. Здесь можно выделить комплексы GroupWorks корпорации HyperDesk и SmartSuite, совместную работу корпораций Lotus Development + IBM, которые были разработаны специально для поддержки рабочих команд, а также комплексы Notes корпорации Lotus Development, Microsoft Solutions Framework и Windows for Workgroups корпорации Microsoft, также ориентированные на коллективную работу. На рынке появляются программные продукты для поддержки рабочих команд и менее известных фирм, например, Electronic Meeting-Support Software.

Сегодня в этой сфере наблюдается серьезная конкуренция. Обычно при анализе различных программных комплексов для поддержки рабочих команд рассматриваются такие характеристики, как возможности коллективной работы (назначение заданий, планирование встреч, способность разделения информации, коллективный просмотр документов, средства проведения конференций), администрирование (управление доступом, управление документами), разработка приложений (создание форм, пользовательская настройка), распространение информации (поддержка удаленных пользователей, передача сообщений) и ресурсные и сервисные показатели.

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

Каждые 3-6 месяцев предлагается проводить ротацию членов рабочей команды в целях установления равного положения членов команды. Кроме того, ротация позволит членам команды лучше понять различные стороны деятельности команды, внести новые идеи, создать обстановку доверия и благожелательности в команде. Процесс ротации должен быть спланирован самым тщательным образом. Процесс ротации может быть связан со стадиями выполнения задания. Например, при разработке информационной системы целесообразно функции лидера на первом этапе передать маркетологу, далее системотехнику, программисту, специалисту по тестированию и снова маркетологу.

Как было сказано ранее, одной из отличительных черт самонаправляемых рабочих команд является проникновение в деятельность команд образовательного процесса. Этот процесс будет продолжаться до тех пор, пока существует команда. Одним из важнейших моментов в организации образовательного процесса является его опережающий характер. Эта характеристика деятельности самонаправляемых рабочих команд прекрасно согласуется с мнением ряда специалистов в области промышленной психологии, определяющих опережающий образовательный процесс как один из факторов мотивации.

Формально образовательный процесс в самонаправляемых рабочих командах (Π_0) можно представить как функцию ряда параметров, отражающих специфику функционирования команды в условиях динамической сетевой структуры управления:

$$\Pi_0 = F(Y_i, z_i, U_{0-i}, W_{0-i}, R_i, O_i), \quad (2.6.1)$$

где Y_i - функция выхода команды (с учетом перспективного видения проблемы);

z_i - возмущения внешней среды (обратная связь);

U_{0-i} - координационные управляющие решения;

W_{0-i} - информации о состоянии системы в целом;

R_i - ресурсные ограничения;

O_i - достигнутый уровень знаний и умений.

Подобный подход позволяет реализовать адаптацию рабочей команды к условиям внешней среды и последовательно сократить эффект туннельного видения проблемы.

Можно сформулировать, какими знаниями и навыками должны обладать члены самонаправляемой рабочей команды для того, чтобы она могла начать эффективно функционировать. Условно их можно разбить на несколько категорий:

- базовые знания теории и практики рабочих команд;
- технические знания и навыки;
- межличностные знания и навыки;
- командные знания и навыки;
- административные знания и навыки;
- специальные знания и навыки.

Базовые знания связаны непосредственно с изучением теории и практики рабочих команд. Понимание таких вопросов, как становление, развитие, возможности и полномочия рабочих команд и т.п., дают возможность команде и отдельным ее членам правильно выбрать стратегию и тактику действий, понять перспективы работы и иметь уверенность в своем будущем.

Технические знания и навыки определяют профессиональную подготовленность человека для решения некоторой задачи: умение программировать, водить автомобиль, выполнять расчеты и т.д. Сюда же можно отнести способность человека осуществлять контроль качества (концепция качества, статистические методы качества и т.д.). Сначала каждый член команды выполняет только один вид работ. По мере становления самонаправляемой рабочей команды возникает потребность в расширении области применения сил, знаний и навыков всех членов команды. Это обеспечивает взаимозаменяемость и взаимопомощь, способствует совместному обсуждению проблем, делает процесс решения задач более эффективным и конструктивным. При этом не предполагается, что каждый член команды должен обладать всеми необходимыми навыками для выполнения миссии команды. Особенно это актуально

для команд в сфере наукоемкого производства и инновационной деятельности, то есть там, где на первое место выходит интеллектуальная деятельность.

Стремительный прогресс в сфере наукоемкого производства обуславливает появление специалистов узкой специализации. И одна из целей образовательного процесса - создание понятийных мостов между членами команды для более эффективного коллективного принятия решений как стратегических, так и тактических.

Члены самонаправляемых рабочих команд должны эффективно взаимодействовать как внутри команды, так и с внешней средой. Межличностные знания и навыки включают в себя деловое общение, умение слушать, высказывать идеи, вести дискуссии, делать презентации, разрешать конфликты, достигать консенсус и т.п. Очень часто это требует изменения стиля работы члена команды, а также изменения внутригрупповой культуры. В процессе обучения необходимо постоянно делать акцент на коллективном результате работы.

Работа командой и в команде также требует определенных знаний и навыков, особенно в тех сферах деятельности, где ранее работа выполнялась за счет индивидуальных усилий. Постановка целей, командный поиск и коллективное принятие решений требуют дополнительной подготовки. При использовании ротации членов команды необходимы знания и умения для выполнения ролей лидера, делопроизводителя и др. Таким образом, члены команды должны уметь организовывать и вести совещания, координировать действия в команде и т.п. Все это можно отнести к командным знаниям и навыкам.

Одной из характерных особенностей самонаправляемых рабочих команд является самоуправление. Следовательно, членам команды требуются знания в таких областях, как распределение заданий, планирование и учет, бухучет, подготовка отчетов, оценка деятельности и поощрения. Административные знания и навыки приобретаются постепенно, по мере необходимости.

К специальным знаниям и умениям можно отнести выполнение образовательных функций, интервьюирование и прием новых членов и т.п. Такие знания и навыки также приобретаются постепенно, по мере необходимости.

В качестве примера организации образовательного процесса для рабочих команд исполнителей можно привести тематику обучения членов команд в компании Johnson & Johnson:

- Политика перемен.

- Типы рабочих команд.
- Стадии развития команд.
- Структура команд.
- Организация совещаний команды.
- Метод “мозгового штурма”.
- Графические методы контроля качества.
- Контрольные карты.
- Планирование экспериментов.
- Регрессионный и дисперсионный анализ.
- Межличностные коммуникационные навыки.
- Техника восприятия информации.
- Разрешение конфликтов.
- Достижение консенсуса.
- Тренировка командного принятия решений.
- Презентация командной работы.

Как показывают результаты исследований различных научных центров, наиболее эффективными следует признать следующие формы организации образовательного процесса:

- Краткосрочные курсы, проводимые без отрыва от производства для членов команд и для команд в целом непосредственно в организации. Очень часто такие курсы организуются с помощью удаленного теледоступа. Так, в некоторых фирмах установлены комплексы, обеспечивающие связь с образовательными учреждениями. Широко используются видеокурсы, посвященные актуальной тематике. Обычно участие в курсах не только приветствуется, но и тщательно регулируется и регистрируется, что существенно облегчает работу по комплектованию команд.

- Участие в конференциях и краткосрочных курсах повышения квалификации вне организации. Так центр по изучению рабочих команд Северо-Техасского университета ежегодно организует от 4 до 6 подобных мероприятий. Во многих организациях такой вид обучения рассматривается как одна из форм поощрения. Многие корпорации для организации курсов создали специальные учебные центры.

Продолжительные курсы, связанные с отрывом от производства, как правило, применяются для новых сотрудников. Некоторые компании стали использовать внешнее консультирование в образовательных целях. Широко используются заказы на целевую подготовку студентов.

В зависимости от стадии развития рабочей команды происходит становление как команды в целом, так и ролей отдельных членов ко-

манды. Если использовать классификацию Д. Янkelовича для конкретных стадий развития рабочих команд, то образовательный процесс в плане содержания в соответствии со стадиями развития предлагается организовать по определенным направлениям, отраженным в табл. 2.6.1.

Таблица 2.6.1
Примерные направления образовательных курсов
в соответствии со стадиями развития рабочих команд

Стадия	Образовательные направления
Подготовительный этап	1. Основные понятия концепции рабочих команд
Старт	2. Применение концепции рабочих команд
	3. Развитие рабочих команд, знаний и умений команд и их членов
Стадия неопределенности	1. Управление конфликтами
	2. Организация информационного обеспечения
Стадия ориентации на лидера	1. Методы разработки и принятия решений. Достижение консенсуса
Жестко структурированные команды	1. Влияние развития личности на успех команды
	2. Организация системы поощрения в командах
	3. Влияние разделения ролей на эффективность команд
	4. Системы коммуникаций внутри команды и с внешней средой
	5. Использование наставничества, оптимальной организации внутренних ресурсов, исследований и других подходов для развития знаний и умений команды
Самонаправляемая рабочая команда	1. Базовые курсы для менеджмента по проблемам коллективного принятия решений, командной работы и т.п. (подготовка к работе в командах менеджеров)

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.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство / В.Б. Супян, А.Р. Даниелов, В.Б. Беневоленский и др. - М.: Наука, 1993. - 240 с.
2. Андреев Б.Г., Черевань В.П. Производственные бригады нового типа: партийное руководство их развитием. - М.: Мысль, 1986. - 271 с.
3. Аоки М. Фирма в японской экономике. - СПб.: Лениздат, 1995. - 431 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.
5. Бронштейн В.В. Коллективный подряд: проблемы и перспективы. - М.: Экономика, 1989. - 140 с.
6. Базаров Т.Ю., Рыбкин И. В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование //www.crf21.ru/old/book1/Suprkom.htm.
7. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления // www.cfin.ru/management/guru.shtml
8. Борисов В.В. О труде совместном и коллективном // Материалы Международной НПК «Россия на пороге XXI века», 27-28 мая. - Архангельск, 1999. - С.304-305.
9. Бунич П. Самофинансирование основного хозяйственного звена: предпосылки, сущность, проблемы и тенденции // Социалистический труд. - 1987. - №9. - С. 10-19.
10. Верт Н. История советского государства. 1900-1991: Пер.с фр. - М.: Прогресс: Прогресс-Академия, 1992. - 480 с.
11. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // www.cfin.ru/press/management/1999-4/03.shtml.
12. Ворожейкин И.Е. Соревнование: от прошлого к настоящему. - М.: Советская Россия, 1990. - 330 с.
13. Гайдар Е.Т. Аномалии экономического роста. - М.: Евразия, 1997. - 215 с.
14. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий. - М.: Наука, 1970. - 382 с.
15. Грачев М.В. Управление трудом. - М.: Наука, 1990. - 137 с.
16. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. /Авт.предисл. Б.З.Мильнер. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.
17. Донцов А.И. Психология коллектива (Методол. проблемы исследования): Учеб.пособие. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. - 208 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
19. Забарина Т. В. Участие персонала в управлении как одна из возможностей решения экономических проблем // Вестник КазГУ. Серия экономическая. - 1998. - №10. - С.18-22.
20. Захаров И.В., Ляхович Е.С. Миссия университетов в европейской культуре. - М.: Фонд «Новое тысячелетие», 1994. - 240 с.
21. Карякин А.М. Рабочие команды: основы теории и практики. - Иван. гос. энерг. ун-т. - Иваново, 1997. - 116 с.
22. Карякин А.М. Совершенствование управления предприятиями в наукоемких отраслях на основе динамических структур. - Иваново: ИвГУ, 1999. - 126 с.
23. Карякин А.М. Совершенствование управления предприятиями в сфере наукоемкого производства и инновационной деятельности на основе концепции рабочих команд. - Иван. гос. эн. ун-т. - Иваново, 1998. - 160 с.
24. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. О.С.Виханского. - М.: Прогресс, 1987. - 384 с.
25. Лебедев А. Microsoft Solutions Framework. Модель проектной группы //Решения Microsoft, N4. - М.: Компьютер Пресс, 1998. - С. 16-20.
26. Лященко П.И. История народного хозяйства СССР. В 3-х т. Т.1. - М.: Гос.изд-во полит.лит-ры, 1950. - 656 с.
27. Майер Р. О чудесах и чудовищах. Стахановское движение и сталинизм. //«Отечественная история», №3 - М.: Наука, 1993.
28. Машков В.Н. Психология управления. - С-Пб: Изд-во В.А. Михайлова, 2000. - 208 с.
29. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991. - 456 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
31. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 336 с.
32. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта // Директор информационных систем, №5, 2001.
33. Никитенко А.И., Давыдович Д.Д. Организация работы персонала в рамках реинжиниринга бизнес процессов // «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии», Труды 3-й Международной НПК. - СПб: Изд-во СПбГТУ, 2001. - С.654-660.
34. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб: «Питер», 2000. - 448 с.
35. Организационное поведение /Под ред. Э.М.Короткова и А.Н.Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 1998. - 308 с.
36. Основы менеджмента / Под ред. А.А.Радугина. - М.: Центр, 2000. - 432 с.

37. Отечественная история: Энциклопедия. В 5 т. Т.1: А-Д / Редкол.: В.Л.Янин (гл.ред.) и др. - М.: Большая Российская энциклопедия, 1994. - 688 с.
38. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: Прогресс, 1979. - 420 с.
39. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 152 с.
40. Психологические тесты для деловых людей / Под ред. Н.А. Литвинцева. - М.:ВИНИТИ, 1994. - 317 с.
41. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М.: Аспект Пресс, 2000. - 285 с.
42. Раппопорт П.А. Строительные артели Древней Руси и их заказчики.// Строительство и архитектура. - 1985.- №4. - С.85.
43. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самодирективный менеджмент в системе рыночных отношений. - М.:ИНФРА-М, 1996. - 352 с.
44. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. - Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. - 512 с.
45. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989. - 528 с.
46. Соколин Б. Кризисная экономика России: рубеж тысячелетий. - СПб: Лики России, 1997. - 350 с.
47. СССР в цифрах в 1988: Краткий статист. сб. / Госкомстат СССР. - М.: Финансы и статистика, 1989. - 318 с.
48. СССР в цифрах в 1989: Краткий статист. сб. / Госкомстат СССР. - М.: Финансы и статистика, 1990. - 364 с.
49. Угроватов А.Г. Промысловая кооперация в Сибири в 20-е годы //ЭКО, N2. - Новосибирск: Наука, 1993. - С. 126-138.
50. Уманский В.А. Роль бригад в повышении эффективности производства. - Киев: Техника, 1989. - 158 с.
51. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление фирмой - М.: АКАЛИС, 1996. - 516 с.
52. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.3. -М.: ВИПКЭнерго, 1992.- 109 с.
53. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления, №1, 2001 - [www.ptpu/ises/ 1_01/20_1_01.htm](http://www.ptpu/ises/1_01/20_1_01.htm).
54. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. - М.: Наука, 1993. - 176 с.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. - 300 с.
56. Шор Ф.Д., Романенко И.П. Бригадный подряд и эффективность производства. - М.:Машиностроение, 1988. - 87 с.
57. Beyerlein M. History of Work Teams /Handbook of Best Practices for Teams. V.1.- USA, TX, Denton, University of North Texas, 1996.- P. 13-19.
58. Beyerlein M., Beyerlein S., Richardson S. Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report.- USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993.- 53 p.
59. Brown M.G., Hitchcock D.E., Willard M.L. Why TQM Fails and What to Do about it. - USA, NY: Richard D.Irwin,Inc, 1994.- 252p.
60. Gloger A. Knock-out fur Teamarbeit // Markt, №18, 2000. - P.9
61. Harper B., Harper A. Succeeding as a Self-Directed Work Team. - USA, NY: MW Corporatio, 1989.- 103 p.
62. Hitchcock D.E., Willard M.L. Why Teams Fail and What You Can Do about it: Essential Ttools for Anyone Implementing Self-directed Work Teams.- USA, Chicago: Irwin Professional Publishing, 1995.- 196 p.
63. Keeping Teams on Track: What to Do When the Going Gets Rough / L.Moran, E.Musselwhite, J.H.Zenger, J.C.Harrison. - USA, Chicago: Irwin, Inc, 1996. - 333 p.
64. Lentz B. Schmusen ist OUT // Markt, №9, 1996. - P.8-9.
65. Locke E.A. The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life. - USA, NY: John Wiley and Sons, 1980. - 140 p.
66. Miles R.E., Snow Ch.C. Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail.- USA, NY: The Free Press, 1994. - 210 pp.
67. Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work. - USA, California, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1995. - 389 p.
68. Mohrman S.A., Cummings T.G. Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance. - USA, New York: Addison-Weley Publishing Company, Inc., 1989. - 189 p.
69. Orsburn J.D., Moran L., Musselwhite E., Zender J.H. Self-Directed Work Teams: the New American Challenge. - Homewood, Illinois: Business one Irwin, 1990. - 352 p.
70. Porter G. Are We Teaching People Not to Work in Teams: Reflections on Team Based Assignment in the College Classroom. //The International Conference on Work Teams Proceedings. Anniversary Colection:The Best of 1990-1994.- USA, Texas, Denton: University of North Texas,1995 - P.65-70.
71. Tagudar R.C. How Self-Managed Work Team Works at Texas Instruments Philippines, Inc. // Proceedings of the 1994 International Conference on Work Teams. - USA, TX, Dallas, 1994. - P. 238-246.

72. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
73. Team Members Speak Out: A New Survey Reveals What Employees Really Think about Participating on Teams / A.J.Katz, D.Russ-Eft, L.Moran, L.Ravishankar. - USA, An Essay From Zenger Miller,1996. - 16 p.
74. Wilson G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage.- London: Pitman Publishing, 1995. - 320 p.
75. Wilson J., George J. Virtual Teams in Virtual Organizations: A Look at the Future // Proceedings of the 1995 International Conference on Work Teams. - USA, TX, Dallas, 1995. - P. 28-36.
76. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under-Employed. //Psychology Today, May, 1982. - P. 5-6,8.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА	5
1.1. Развитие теоретической базы концепции рабочих команд	6
1.2. Коллективные формы организации труда в России	29
Глава 2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ РАБОЧИХ КОМАНД	54
2.1. Классификация рабочих команд	54
2.2. Самонаправляемые рабочие команды	66
2.3. Стили руководства при командной работе	79
2.4. Процесс командообразования	88
2.5. Формирование команд	113
2.6. Структура самонаправляемых команд	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	130
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	131