

Управление командообразованием в инновационных организациях

Повышенный интерес к командам как форме организации труда в современном бизнесе обусловлен общими изменениями условий жизнедеятельности человечества в XXI в. Эти изменения связаны с техническим и технологическим прогрессом, глобализацией и неотделимыми от нее ужесточением конкуренции, возрастанием мобильности трудовых ресурсов, усилением экологических рисков и т.д. В условиях постоянно меняющейся и усложняющейся внешней среды умение организаций поддерживать и обновлять свои уникальные конкурентные преимущества приобретает особое значение. Адаптируясь к изменениям среды, пытаясь их превосходить, стремясь к первенству и удержанию завоеванных позиций на рынке, организации, особенно бизнес-предприятия, изменялись столь же динамично. При этом процессы изменений продолжают, а общие тенденции довольно устойчивы и даже усиливаются.

В частности, как отмечает известный исследователь конфигураций организационного дизайна Г. Минцберг, одновременное действие двух факторов – усложнения и нестабильности внешней среды – приводит к тому, что организации оказываются более склонными к дифференциации и избирательной децентрализации (рассредоточению точек принятия решений) структур. В компаниях чаще возникают внутриорганизационные «дифференцированные рабочие созвездия» [1: 246-249], наделенные правом принимать решения, необходимые в соответствующей субсреде. Более того, действие каждого из названных факторов в отдельности также влечет за собой либо децентрализацию, либо стремление к повышению гибкости и дифференциации структуры. В связи с этим современные организации наделяют значительно более широкими, чем прежде, полномочиями не только управленцев высшего уровня иерархии, но и «менеджеров и специалистов, способных понять сложные проблемы», и позволяют им гибко взаимодействовать в организационной структуре, для которой характерен низкий уровень стандартизации, «с тем, чтобы они смогли своевременно реагировать на непредвиденные изменения среды». Взаимное согласование действий по решению рабочих задач, стимулирующее процессы группообразования, «оказывается главным механизмом координации, а его использование подкрепляется инструментами взаимодействия» [1: 19-20, 73, 254].

Увеличение среднего размера современных организаций и услож-

нение их структурного и функционального составов требуют применения новых эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческих решений и одновременно повысить их качество, т.е. продуктивность, целесообразность и своевременность. При этом почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации во всех странах мира строят свое развитие, одновременно удовлетворяя текущие запросы потребителей, и стремясь предвосхищать и формировать их будущие потребности. Фирмы такого рода особенно нуждаются в повышенной подвижности организационных структур, адекватной смене задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т.д.).

Успешное функционирование организационных структур может обеспечиваться, в частности, повышением их инновационных способностей за счет создания в компании атмосферы творческого поиска, формирования коллектива равноправных единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией. По сути, эти процессы могут быть названы как командным подходом в инновационном менеджменте, так и инновационным подходом в командообразовании.

Таким образом, серьезный интерес к командной форме организации работ в современных компаниях является следствием ряда общепринятых «ментальных сдвигов» в бизнесе:

- от автономного обеспечения каждого работника и подразделения – к безграничному партнерству между ними;
- от иерархических и (или) централизованных структур – к пластичным и децентрализованным;
- от традиционных моделей управления – к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость – к ориентации на качество, скорость и инновации;
- от стремления к изначально безошибочной работе и штрафов за ошибки – к измеряемым ее усовершенствованиям и поощрению поиска;
- от закрытой организационной системы – к открытой [2: 101-102].

Эти общие тенденции организационного развития повлекли за собой выраженные преобразования в сфере управления человеческими ресурсами корпораций:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности сотрудников за полученную работу – к широким профессиональным и долж-

ностным профилям;

- от predeterminedенного «сверху» карьерного пути – к самостоятельному информированному выбору работником оптимальной траектории своего профессионального развития;

- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;

- от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, и санкций по отношению к тем, кто не справляется с ними, – к созданию возможностей для профессионального роста каждого работника;

- от уклонения менеджмента от обратной связи с подчиненными – к активному ее поиску и инициации;

- от закрытого рассмотрения руководством компании факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов – к открытому обсуждению компетентности сотрудников, имеющихся вакансий и возможностей их заполнения [4: 48].

Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, исследователи все чаще отмечают, что повышение данного показателя зависит от осознания каждым из руководителей связи усилий менеджеров любого ранга с созданием коллективного продукта. Степень понимания менеджерами правил командной игры, обеспечивающих синергизм взаимодействия сотрудников, определяет эффективность решений в таких ситуациях, как распределение обязанностей при реализации проектов, повышение мотивации и осознание причин возможного снижения личных вкладов конкретных членов группы, урегулирование межличностных и межгрупповых конфликтов, в которых происходит столкновение личных мотивов сотрудников и нужд организации.

Признание самого факта существования профессионального командообразования как специфичной сферы менеджмента связано также с позднейшими исследованиями источников конкурентоспособности организаций и представлениями о роли организационной философии и культуры, ценностей, норм и ритуалов компаний. Стремление к созданию сильной организационной культуры с высоким уровнем синергии также является одной из существенных составляющих командного менеджмента, поскольку именно культура тесно связана с ценностными ориентирами управленцев.

Таким образом, можно говорить о том, что принципы командной работы являются парадигмой прогрессивных современных организаций во всем мире, а менеджмент командообразования – областью научного менеджмента, обретающей самостоятельное значение, так как внедре-

ние новой идеологии взаимоотношений руководителей и сотрудников требует изменений профессиональных установок и серьезного расширения компетенций обеих сторон.

По мнению ряда крупнейших аналитиков, создание команд и развитие командного духа в организациях являются непреложным условием успеха современных компаний. Крупный британский теоретик современного менеджмента Ч. Хэнди, рассматривая такие вопросы, как непоследовательность изменений среды жизнедеятельности и организационное поведение, вообще видит организации будущего относительно малыми. При этом, с точки зрения этого ученого, все наиболее важные функции в компаниях будут выполнять высокопрофессиональные команды, а остальные будут передаваться другим организациям или квалифицированным специалистам на контрактной основе [5: 83].

По мнению других авторитетных исследователей в сфере управления, американских профессоров Ч. Манца и Г. Симса, также говорящих о необходимости изменений ценностных ориентиров профессиональных менеджеров, именно создание высокоэффективных команд позволяет фирмам достичь следующих результатов:

- рост производительности;
- повышение качества товаров и услуг;
- повышение условий труда и жизни работников;
- снижение уровня абсентеизма и текучести кадров;
- снижение уровня межличностной и межгрупповой конфликтности;
- развитие новаторства;
- обретение организацией в целом большей гибкости;
- снижение издержек на 30-70% [6: 54-70].

Внедрение команд как формы организации труда в разных подразделениях фирмы, как правило, сопровождается усилением следующих организационных ценностей, характерных, по данным исследований, для наиболее конкурентоспособных компаний:

- поддержка инноваций и готовность к риску;
- непрерывное обучение как философия фирмы;
- обогащение труда, комплексный характер большинства рабочих заданий, требующий многих навыков и умений;
- развитие межфункциональных связей, повышение роли межфункциональных команд;
- изменение профессионального кредо менеджеров: наставники и инструкторы вместо контролеров;
- поддержание регулярной обратной связи между менеджерами и

сотрудниками, включающей информацию об эффективности труда и взаимодействий;

- уменьшение уровней управления (упрощение структуры);
- тесное взаимодействие с потребителями;
- оплата труда с учетом показателей эффективности;
- баланс развития технической и социальной инфраструктур организации [7: 94].

В то же время попытки создания команд не всегда увенчиваются успехом. Многие исследователи указывают и на серьезнейшие проблемы, с которыми сталкиваются компании, стремящиеся к внедрению этой формы организации труда. Это связано в первую очередь с тем, что менеджмент командообразования требует от руководителей любого уровня владения особыми знаниями и навыками.

Современный менеджер должен иметь представление о своеобразии эффективной команды как формы организации работ в компании, освоить специфические технологии командного менеджмента, изучить основные правила и принципы командной работы.

Эти знания и навыки подразумевают, с одной стороны, совершенное владение административными приемами планирования и структурирования работы команды в организации, а с другой – понимание психологических законов естественного развития группы.

Команды чрезвычайно важны при осуществлении внутренних изменений. Управление организационными изменениями должно начинаться с выявления активного группового меньшинства и создания из него дееспособной команды реформаторов (агентов изменений). Активное и целенаправленное меньшинство, обладая поддержкой руководства и соответствующими полномочиями, является той силой, которая проводит уникальные и системные организационные преобразования. Как правило, инициативное и прогрессивное меньшинство сосредоточено по всей организации: иерархическим уровням, отделам, подразделениям. Только будучи объединенными в одну команду, они станут представлять реальную силу, способную осуществлять преобразования.

Создавать команду перемен следует всегда на самых ранних этапах процесса, будь то изменение организационной структуры, реорганизация деятельности фирмы или переориентация стратегических приоритетов. Данная команда может и должна стать равноценным партнером высшего менеджмента, решившего преобразовывать организацию.

Организационно и психологически команда перемен становится частным случаем проектной команды, а компания, ее создавшая, пере-

ходит на проектную форму управления одним стратегически важным проектом – разработкой и внедрением нововведений. В этом случае только внутренняя мотивация участников команды перемен, их самоопределение являются гарантом того, что нововведения будут спроектированы и внедрены, несмотря на естественное сопротивление и пассивность большинства.

Библиографический список

1. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
2. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.
3. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005. 304 с.
4. Граттон Л. Точки кипения. Как организации, группы и команды создают энергию для развития и инноваций. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008. 284 с.
5. Ленсиони П. Как решить пять основных проблем команды: Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 132 с.
6. Магерисон Ч.Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
7. Бойнтон Э., Фишер Б. Virtuозные команды. Команды, которые изменили мир. М.: Претекст, 2008. 265 с.