

УДК 330.322.3

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОГО ПОДХОДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

И.А. Мостовщикова

Уровень инвестиционной и инновационной активности российских промышленных предприятий хоть и растет за последние годы, однако продолжает оставаться на очень низком, неконкурентном уровне. Глобальным сдерживающим фактором выступает неготовность современного трудоспособного населения нашей страны перестраиваться под современные требования рынка. В развитых странах именно уровень развития человеческого капитала определяет современный уровень развития экономики. В рамках данной статьи авторы рассматривают ключевые проблемы внедрения командного управления на предприятиях региона, а также предлагают собственную комплексную модель, адаптированную под потребности промышленных предприятий.

Ключевые слова: промышленность, инвестиционная активность, эффективность команды, управление командой, модели формирования команды.

Конкурентным преимуществом передовых западных производств выступает «человеческий капитал», которому на современном этапе развития экономической науки приписывается роль основной движущей силы. Подразумевается, что, выступая в роли капитала, персонал компании за счет накопленного объема профессиональных знаний, умений и навыков способен генерировать для предприятия прибавочную стоимость. Реализация расширенного воспроизводства в российской экономике возможна лишь при достаточном уровне инновационной и инвестиционной активности. Однако и здесь в качестве ключевого условия успеха или неудачи инвестиционного проекта исследователи называют человеческий капитал [2]. Внимание многих известных ученых приковано к данному фактору производства, именно в области управления человеческими ресурсами исследователи видят резерв для развития мировой экономики.

Наибольший интерес с точки зрения влияния человеческого фактора на инвестиционную активность вызывают промышленные предприятия. Это в первую очередь обусловлено региональной спецификой (ведущая роль промышленности в развитии региона), а также самой сущностью промышленных предприятий (одновременная реализация большого числа проектов, вариативность проектов по уровню риска, высокая дифференциация персонала по уровню квалификации и опыта, и т.д.). С позиции автора, наиболее эффективной формой организации инвестиционного процесса

является командная работа, в которой за счет эффекта синергии достигаются более высокие показатели реализуемости проектов.

Сегодня командному управлению (как наиболее перспективному направлению менеджмента) уделяется внимание во многих научных школах. Наибольший вклад в развитие теорий командного управления (с 60–70 гг. XX века) внесли зарубежные исследователи. Российские ученые сравнительно недавно (с 80–90 гг. XX века) обратили внимание на данное направление.

Т. к. предмет исследования (эффективная команда) расположен на стыке теории и практики, то зачастую (в силу неравномерности развития этих областей) возникают узкие места и разрывы. Рассмотрим подробнее, с какими трудностями сталкиваются ученые на современном этапе развития теории командного управления.

Проблема трактовки понятия «эффективность команды»

Если в конце XX века ученые спорили о том, какую группу признать командой, то в начале XXI века в науке разгорелись споры о том, что понимать под эффективностью команды и как ее достичь. Основные взгляды на трактовку понятия «эффективность команды» представлены в табл.

Таблица

Основные подходы к трактовке понятия «эффективность команды»

№	Трактовка понятия «эффективность команды»	Авторы
1	Способность команды выполнять поставленные перед ней задачи [1]	C. Aube, V. Rousseau
2	Способность достигать поставленных групповых целей при достижении индивидуальных [11]	J. Kouzes, B. Posner, D. Calvert
3	Уровень развития команды, при котором вклад участников в общий результат деятельности превышает вклад руководителя [21]	B. Tuckman, Г.Н. Сартан
4	Состояние, при котором команда лишена дисфункций (отсутствие доверия, страх конфликтов, отсутствие обязательств, избегание ответственности, невнимание к результатам) [12]	P. Lencioni
5	Результат воздействия 7 факторов (7Т: Task (общая цель), Thrust (опора), Trust (доверие), Talent (способности), Teaming (умение работать в команде), Team leader fit (подход лидера), Team Support from the organization (поддержка со стороны организации)) [14]	M. Lombardo, R. Eichinger

Таким образом, под эффективностью команды учеными понимается либо определенная способность группы, либо уровень ее развития, либо некое состояние или результат воздействия. Т. к. целью управленческих

воздействий на команду является достижение ею «эффективности», а в трактовке данного понятия на сегодняшний момент нет единства, то нет и универсального механизма, который бы позволил сформировать «эффективную команду». Необходимо заметить, что в России интерес к трактовке понятия «эффективность команды» не такой высокий, как в Европе и Америке. Российские бизнес-тренеры, занимающиеся формированием команд на практике, чаще используют концепцию динамики группы Брюса Такмана и не углубляются в трактовку понятия «эффективность команды».

Потребность в разработке комплексных показателей эффективности команды

Исследования показывают, что наиболее эффективные команды могут быть составлены руководителем только на основе комбинации индивидуальных и коллективных характеристик [3, 19].

Американские ученые, много лет изучающие вопрос командообразования, предлагают различать 3 группы моделей формирования команд [20]: традиционные (модели индивидуальных и коллективных компетенций), взвешенные (учитывающие вклад каждого участника в деятельность команды) и индексные (расчет профиля команды).

1. **Традиционные модели** стремятся оптимизировать соответствие между индивидуальными знаниями, умениями, навыками (ЗУН-ами) и занимаемыми должностями (ролями в команде), т. е. для каждой роли определяются ключевые компетенции и подбирается максимально подходящий участник [16, 19]. Однако исследователи заметили минусы данного подхода и предложили использовать помимо индивидуальных компетенций еще и коллективные (командные компетенции) [8, 19]. Эффективность команды в таких моделях напрямую зависит от соответствия компетенций участников занимаемым должностям (ролям). Такие традиционные модели называют еще **моделями индивидуальной позиции**.

2. **Модели взвешенной позиции**. Исследователи в рамках данного подхода выдвинули гипотезу, что производительность (эффективность) команды в разной степени зависит от индивидуальных характеристик участников [18]. Вводятся такие параметры, как компетенция самого сильного и самого слабого участника команды [5, 13]. Рядом авторов [4] утверждается, что уровень компетенций участника, занимающего более важную командную роль, в большей степени будет коррелировать с эффективностью команды, чем уровень компетенций участника, занимающего менее важную роль. В моделях данного рода возникает проблема избирательной оценки ролей и компетенций, что влечет за собой риск искажения показателей.

3. **Индексные модели** (расчет профиля команды). Этот подход подразумевает распределение необходимых компетенций в команде (независимо

от роли участника в команде), формирование команды со сложным расчетным профилем (комбинация баллов по ряду критериев). Т.е. определенными характеристиками должна обладать команда в целом, а не каждый участник или занимаемая им роль [3, 9, 10].

Каждая группа моделей внесла существенный вклад в развитие теории командного управления, причем 3 вышеописанных подхода не являются взаимоисключаемыми и их базовые принципы могут быть положены в основу единого комплексного подхода, как симбиоза традиционных, взвешенных и индексных моделей.

Потребность в сокращении срока формирования эффективной команды и создании комплексного IT-продукта

Рост интереса к области командного управления в США был обусловлен практическими потребностями вооруженных сил, а также ускорением темпов развития рынка цифровых технологий, ростом конкуренции и как следствие необходимостью быстро и с минимальным риском принимать управленческие решения по формированию и реформированию команд.

Практика показывает, что процесс формирования эффективной команды очень сложен. Лицу, принимающему решение, сложно рассмотреть все возможные комбинации потенциальных членов команды, одновременно взвесив индивидуальную готовность кандидатов принять определенную роль, а также оценив совместимость потенциальных участников в качестве членов команды. С этой точки зрения наиболее оптимальным решением проблемы станет разработка комплексного программного продукта, который позволит в минимальные сроки учесть множество входных параметров и сформировать максимально эффективную команду под требования проекта и компании. Первые попытки создания такого IT-продукта уже предпринимаются на Западе [20], однако опыта в данной сфере накоплено мало.

Необходимость согласования индивидуальных и командных целей с целями компании-работодателя

Исследования показывают [6, 7, 17, 22], что цели компании и цели сотрудников часто не совпадают. В ходе реализации проекта, ранее не связанных между собой сотрудников объединяют в рабочую группу, подразумевая, что они начнут работать, как единое целое и за счет эффекта синергии достигнут более высоких показателей эффективности. Однако каждый участник команды преследует собственные цели (карьерный рост, исполнение приказа руководства, развитие навыков, извлечение материальной выгоды, смена рода деятельности и т.д.). У команды как совокупности участников появляются новые цели: внешние и внутренние. Внутренние цели обусловлены в большей степени индивидуальными мотивами участников, в то время как внешние цели чаще диктуются целями самого проекта, а также стратегией развития компании. На практике нередко возникают

ситуации, в которых внешние и внутренние цели участников вступают в противоречие. Противоречие это лежит больше в психологическом плане, поэтому часто игнорируется руководителями. В силу этого совокупность отдельных «звезд» может не стать «звездной» командой, и эффективность команды окажется ниже суммы эффективностей отдельных участников. Современному руководителю нельзя игнорировать психологические аспекты работы команды, т.к. конфликты, лежащие в данной плоскости, часто приводят к существенному снижению продуктивности работы. Для эффективной работы команды индивидуальные, командные и организационные цели должны быть согласованы.

Учитывая важность командной работы для успеха инвестиционной деятельности промышленных предприятий, а также сложившиеся трудности в научных подходах к формированию эффективной команды, можно сделать вывод, что в науке назрела потребность в разработке новых прикладных моделей, а также комплексных инструментов, которые помогут современному руководителю принимать быстрые и действенные решения по формированию команды в условиях ограниченности ресурсов.

Модель формирования команды инвестиционного проекта (для промышленных предприятий), предлагаемая авторами, отличается от описанных ранее тем, что помимо эффективности она учитывает такой важный показатель, как риск команды.

Особенностью промышленных предприятий является одновременная реализация большого числа инвестиционных проектов с разной степенью риска (от замены комплектующих для технических устройств до сложных дорогостоящих инновационных проектов). Человеческие ресурсы предприятия ограничены, поэтому должны быть распределены между проектами таким образом, чтобы максимизировать средний показатель эффективности инвестиционной деятельности для предприятия.

Согласно авторскому подходу команда инвестиционного проекта – это автономная группа сотрудников, сформированная в соответствии с целями и рисками инвестиционного проекта, участники которой функционально взаимосвязаны между собой, обладают взаимодополняющими навыками, имеют единое видение общей цели, максимально стремятся к ее достижению и несут коллективную ответственность за получаемые результаты проекта.

Данный подход подразумевает наличие в структуре модели 2 уровней:

1) «физический» уровень, который подразумевает формирование группы функционально взаимосвязанных сотрудников с взаимодополняющими навыками в соответствии с целями и риском проекта (на основе индивидуальных и групповых показателей);

2) «психологический» уровень, который подразумевает формирование у команды единого «образа результата», достижение определенного уров-

ня согласованности личной мотивации с мотивацией коллектива, а также формирование коллективной ответственности за результаты труда.

Наиболее трудоемким и дорогим в финансовом плане выступает «психологический» уровень. На крупном промышленном предприятии одновременно реализуется большое число инвестиционных проектов с разным уровнем риска. Проведение мотивирующих мероприятий для каждой команды отдельно будет дорого стоить предприятию, и отдача от подобных мероприятий в долгосрочной перспективе может оказаться незначительной. Поэтому в целях снижения финансовой нагрузки на предприятие авторы предлагают проводить подготовительный (диагностический и коррекционный) этап. Таким образом, авторы предлагают внедрять командное управление в 3 этапа.

1. Подготовительный этап. Включает в себя 2 шага:

– диагностика готовности предприятия к внедрению командного управления;

– устранение проблемных зон.

2. Формирование профилей сотрудников в аналитической базе данных:

– анализ эффективности сотрудников;

– анализ риска по каждому сотруднику;

– анализ совместимости сотрудников.

3. Формирование команд (с заданной эффективностью и риском) в соответствии с риском проекта.

Именно на подготовительном этапе необходимо определить уровень мотивации сотрудников, их приверженность к целям компании и отдельным проектам, готовность к работе в команде и т.д. Этот этап является наиболее сложным, так как затрагивает психологические аспекты деятельности сотрудников, их внутренний мир. Проводить его нужно очень осторожно, чтобы с одной стороны получить истинные результаты, а с другой – не навредить сотруднику.

2 этап подразумевает диагностику эффективности и риска по каждому сотруднику, в качестве риска выступает среднее квадратичное отклонение эффективности сотрудника в ситуациях с разной степенью напряженности работы. Также на данном этапе анализируется совместимость сотрудников в командной работе.

3 этап подразумевает формирование команд в соответствии с риском проекта (проект с высоким риском должен быть обеспечен командой с минимальным риском). Для расчета эффективности и риска потенциальных команд авторы предлагают применить методы портфельного анализа Марковитца [15] (по аналогии с доходностью и риском портфеля ценных бумаг). На базе полученных показателей выбирается оптимальная команда, риск которой соответствует риску проекта.

Таким образом, 2 и 3 этапы могут быть реализованы с помощью математических методов обработки индивидуальных и перекрестно-парных (совместных) показателей (эффективности и риска) потенциальных участников команды.

Реализация только 2 и 3 этапа (без этапа диагностики и устранения проблемных зон) может приводить к сбоям на практике. Команда, имеющая «оптимальные» показатели, может «не сработаться в проекте» из-за включения социально-психологических механизмов. Для проектов низкого и среднего риска это не так значимо, однако проекты повышенного и высокого риска требуют пристального внимания. В данных проектах даже небольшое отклонение эффективности может повлечь за собой существенные потери дохода. Поэтому для категории проектов с повышенным и высоким риском необходима реализация подготовительного этапа управления, позволяющая нивелировать возникающий риск неоднородности команды.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что в предлагаемой модели авторы постарались учесть современные тенденции теории командного управления.

Авторская модель формирования команды предполагает:

- управление характеристиками команды на основе индивидуальных и коллективных показателей в согласовании с характеристиками проекта и целями компании (в отношении максимизации среднего показателя эффективности инвестиционной деятельности);
- расчет комплексных показателей эффективности и риска команды;
- оптимизацию временных затрат руководителей на формирование команды за счет разработки комплексного IT-продукта;
- реализацию диагностического (психологического) этапа, которая позволит выявить «проблемные зоны» и согласовать индивидуальные и командные цели сотрудников с целями организации.

Библиографический список

1. Aube, C. Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment / C. Aube, V. Rousseau // *Journal of occupational and organizational psychology*. – 2011. – V. 84 (3). – P. 565–580.
2. Chiochio, F. Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams / F. Chiochio, H. Essiembre // *Small Group Research*. – 2009. – V.40. – P. 382–420.
3. Devine, D.J. Do smarter teams do better – A meta-analysis of cognitive ability and team performance / D.J. Devine, J.L. Philips // *Small Group Research*. – 2001. – V. 32. – P. 507–532.
4. Ellis, A.P.J. An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes / A.P.J. Ellis, B.S. Bell, R.E. Ployhart // *Personnel Psychology*. – 2005. – V. 58. – P. 641–672.

5. Group personality composition and performance in military service teams / T. Halfhill, T.M. Nielsen, E. Sundstrom, A. Weilbaeher // *Military Psychology*. – 2005. – V. 17. – P. 41–54.
6. Hayes, N. *Managing Teams: A Strategy for Success* / N. Hayes. – 2nd edition. – London: Thompson Learning, 2005. – 223 p.
7. Hayes, N. *Successful team management* / N. Hayes. – London: International Thompson Business Press, 1997.
8. Hirschfeld, R.R. Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness / R.R. Hirschfeld, M.H. Jordan, H.S. Field // *Journal of Applied Psychology*. – 2006. – V. 91. – P. 467–474.
9. Jackson, S.E. Some differences make a difference: Interpersonal dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover / S.E. Jackson, J.F. Brett, V.I. Sessa // *Journal of Applied Psychology*. – 1991. – V.76. – P. 675–689.
10. Jackson, S.E. Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce / S.E. Jackson // In S. Worchel, W. Wood, J. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity*. – Newbury Park, CA: Sage, 1992.
11. Kouzes, J.M. *Stop Selling and Start Leading: How to Make Extraordinary Sales Happen* / J.M. Kouzes, B.Z. Posner, D. Calvert. – Wiley, 2018. – 224 p.
12. Lencioni, P.M. *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators* / P.M. Lencioni, J. Leffert. – Wiley, 2010. – 176 p.
13. Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams / J.A. LePine, J.R. Hollenbeck, K.R. Ilgen, J. Hedlund // *Journal of Applied Psychology*. – 1997. – V. 82. – P. 803–811.
14. Lombardo, M.M. *The Team Architect user is manual* / M.M. Lombardo, R.W. Eichinger. – Minneapolis, MN: Lominger Limited, 1995.
15. Markowitz, H. Portfolio Selection / H. Markowitz // *The Journal of Finance*, 1952. – Vol. 7, № 1. – Pp. 77–91.
16. McCormick, E.J. *Job Analysis: Methods and Applications* / E.J. McCormick. – New York: ANACOM, 1979. – 371 p.
17. Rubin, I.M. Task oriented team development / I.M. Rubin, M.S. Plovnick, R.E. Fry. – New York: McGraw-Hill, 1977. – 350 p.
18. Steiner, I.D. *Group Processes and Productivity* / I.D. Steiner. – New York: Academic Press, 1972.
19. Stevens, M.J. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management / M.J. Stevens, M.A. Campion // *Journal of Management*. – 1994. – V. 20. – P. 503–530.
20. Tannenbaum, S.I. *Forming Effective Teams: Testing The Team Composition System (TCS). Algorithms and Decision Aid* / S.I. Tannenbaum, J.S. Donsbach, G.M. Alliger // *The Group for Organizational Effectiveness*. – New York: US Army Research Institute, 2015. – URL: https://www.academia.edu/26195485/Forming_Effective_Teams_Testing_the_Team_Composition_System_TCS_Algorithms_and_Decision_Aid.

21. Сарган, Г.Н. Технология создания команды в бизнесе / Г.Н. Сарган // Katarsis Business Group. – URL: <https://katarsis.ru/tehnologiya-sozdaniya-komandy-v-biznese/>.

22. Томпсон, Л. Создание команды: Руководство для менеджеров / Л. Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.

[К содержанию](#)