

ОСОБЕННОСТИ ГРУППОВОГО И КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Елена ОБОРОЧАНУ

Академия экономических знаний Молдовы

Există o diferență majoră între lucrul în grup și în echipă, considerent din care necesită abordare în moduri diferite. Grupul este folositor pentru așa fel de lucru, când există necesitatea de contribuții profesionale individuale ale fiecărui membru în procesul de atingere a scopului comun, scopul fiind stabilit de manageri și acceptat ca prioritar celor personale. Lucrul în grup nu necesită comunicare oficială intensă în comparație cu lucrul în echipă. Lucrul în echipă este rezonabil să fie folosit în cazul muncii intelectuale creative, când scopul trebuie să fie elaborat de către echipa dată, liderismul și responsabilitatea fiind împărțite între membrii echipei, care vor fi dependenți unul de altul în procesul atingerii scopului prestabilit.

There is a significant difference between the group and team work and they need to be approached in different ways. A group is useful for such kind of work, when there is need for individual professional input into the general goal achievement, the goal being set by the higher authorities and being accepted as priority to the personal ones. The group work does not imply a lot of interpersonal official communication in comparison to the team work. The team work is reasonable in case of creative intellectual work, when the goal has to be elaborated by the team itself, and leadership and the responsibility need to be shared between the team members, thus, all the members being interdependent in their goal achievement.

Ввиду популяризации идеи построения команды в организациях, необходимо проводить четкие различия между работой в группах и работой в командах. Довольно часто управленцы склонны считать коллектив, с которым они работают, командой, однако командам и группам присущи свои особенности, и, соответственно, методы управления ими различны. Глубокое понимание и четкое разграничение данных феноменов поможет избежать множества ошибок в процессе управления, излишних финансовых и психологических затрат на нецелесообразное построение команды, подобрать форму взаимодействия людей и методы управления в зависимости от характера задач, стоящих перед данным коллективом.

Группа – это объединение небольшого количества людей, обусловленное наличием общей цели, осуществляющих совместные действия и находящихся в непосредственном контакте друг с другом. **Команда** – группа людей, обладающих высокой квалификацией в определенной области, максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу [3, с.78]. Очевидно, что команда – это частный случай малой группы людей. Однако если группа состоит из людей, могущих также эффективно работать и без других её членов, то участники команды не могут эффективно работать друг без друга. При более детальном рассмотрении можно отметить некоторые существенные различия характеристик команды и группы, представленные в таблице 1.

Основное различие между группой и командой состоит в том, что результат деятельности группы представляет собой сумму результатов деятельности каждого из её членов; каждый из членов группы занят таким видом деятельности, выполнение которой не зависит от деятельности других членов группы. Такая работа подразумевает минимум рабочих контактов с другими членами группы, индивидуальное выполнение работы и индивидуальную ответственность за выполненные задания, тогда как работа в команде подразумевает, в первую очередь, сотрудничество и взаимозависимость в процессе достижения целей, а значит – требует непрерывного общения, координации каждым своих действий и решений с другими членами команды. Производительность команды зависит не только от индивидуального вклада каждого, но и от качества взаимодействия между ее членами, в свою очередь, индивидуальный результат также зависит от результатов деятельности других членов команды. Таким образом, команда несёт групповую ответственность за достижение поставленных целей, а значит – осуществляет самоконтроль.

Таблица 1

Сравнительная характеристика групп и команд

	Группы	Команды
Производительность	Зависит от индивидуального вклада в работу	Зависит от индивидуального и группового вклада в работу
Оценка результатов труда	Индивидуальная	Индивидуальная и групповая
Заинтересованность членов	В достижении установленных целей	В формулировании и достижении целей
Работа определяется	Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Общими целями и обязательствами
Лидерство	Четко выраженный формальный лидер, лидерство направляющее, контролирующее	Лидерские функции распределяются между членами команды, самоуправление, коучинг
Распределение ролей	В зависимости от профессиональных качеств	Поощряется выполнение различных ролей
Рабочие коммуникации	Практически отсутствуют	Интенсивное общение
Кооперация	Не нужна	Необходима
Обучение	Индивидуальное	Командное
Синергия	Группа в целом – меньше суммы всех её участников	Команда в целом – нечто большее, чем сумма всех её участников

Характер выполняемых задач влияет на распределение ролей в коллективе. Если результативность группы зависит от четкого индивидуального выполнения задачи, то и выполняться она должна высококачественно и на максимально возможном профессиональном уровне, тогда как задачи команды зачастую плохо структурированы, команда действует в условиях большей неопределенности и решения требуют от её участников высокого творческого потенциала, инновационного поведения; распределение ролей не может быть формально структурировано, и членам команды придется выполнять новые роли.

Существенно также различие между группой и командой в процессе целеполагания. Группа в данном контексте трудится над достижением цели, поставленной перед ней высшим руководством, а значит, она принимает общеорганизационную цель как свою собственную, команды, в свою очередь, чаще создают свои цели самостоятельно, на грамотную постановку цели команда тратит больше времени, однако и цели выбираются более масштабные. Чаще команда создается для решения задач творческого, инновационного характера, а значит, членам команды придется брать на себя новые для себя роли.

Управление командой потребует предоставления гораздо большей степени свободы ее участникам в достижении общей и постановке промежуточных целей, в расчетах необходимых временных или материальных затрат. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды полностью независимы от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (высшее руководящее звено организации) [8].

Такое различие характеристик команды и группы, соответственно, делает их эффективными в одних и гораздо менее эффективными и полезными в других случаях. Прежде чем создавать команду или найти подход к управлению существующей группой, управленцу необходимо определить цели, которые она будет выполнять. Таким образом, группы эффективны в решении простых, более или менее структурированных задач в сжатые сроки, в случаях, когда ограничено количество альтернативных

вариантов решения задачи и необходим оптимальный результат и достаточно узкий диапазон компетентности. Группы также эффективны при наличии конфликта интересов участников или когда организация предпочитает работу с частными лицами. Командная работа предпочтительнее в условиях высокой неопределенности среды, при наличии множества вариантов решения задачи и/или необходимости разностороннего творческого подхода к решению сложных неструктурированных задач, а также в тех случаях, когда для их решения требуется широкий диапазон компетентности. Команды эффективнее для одновременной реализации нескольких стратегий, в случаях, когда для принятия решения необходим консенсус и высокая самоотдача всех участников. Следует также учитывать, что команда чаще всего склонна к поддержанию гармонии и согласия за счет решения «проблемных» вопросов, а значит, она склонна к рассмотрению мнения большинства в обход оригинальных, новаторских идей. Данное свойство команды значительно ограничивает ее творческий потенциал, однако повышает возможность нахождения наиболее вероятного исхода событий. Командное принятие решений, а тем более достижение консенсуса, потребует значительного объема времени, что также ограничивает возможные сферы применения команд. Необходимо также принимать во внимание эффект группомыслия, который в команде особенно ярко проявляется за счет высокой степени сплоченности её членов, что также значительно ограничивает творческий потенциал команды и требует повышенного внимания к производительности команды.

Этот сложный, трудоемкий и довольно дорогостоящий процесс создания команды не всегда нужен предприятию. В частности, к этому процессу необходимо прибегнуть в случае, когда команде необходимо выполнять одну задачу: в процессе достижения цели работники взаимозависимы и необходима высокая эффективность творческого мышления. Обычно это касается управленческих команд, которые совместно разрабатывают стратегию, новое видение организации и ее деятельности, методы антикризисной или маркетинговой политики, создают или укрепляют организационную культуру предприятия. Для согласованного выполнения четко поставленных задач с предсказуемым результатом эффективнее работа в группах, где командные методы управления будут неуместными и препятствующими их результативности.

Литература:

1. Zlate Mileu. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol.1. - Iași: Polirom, 2004.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - Москва: Гардарика, 2001.
3. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. - Москва: Инфра-М, 2005.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы. - Санкт-Петербург, 2003.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Москва: Дело, 1994.
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. - Киев: МАУП, 2001.
7. Командная работа. <http://www.lexgroup.ru/rus/ramp3> сайт консалтинговой группы «Лекс».
8. Как сформировать команду для стратегических изменений <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section5.html#5.2> дистанционный консалтинг – портал дистанционного консультирования малого предпринимательства.

Prezentat la 04.03.2009