



Е. Е. Айдаркина
Т. С. Ласкова

Командообразование и методы групповой работы

учебное пособие



УДК 005.7:[316.354:351/354](075.8)
ББК 65.290-2я73
А37

*Печатается по решению кафедры информационной экономики
экономического факультета Южного федерального университета
(протокол № 3 от 21 апреля 2021 г.)*

Рецензенты:

заведующая кафедрой информационной экономики
Южного федерального университета, доктор экономических наук,
профессор *А. Ю. Никитаева*;
профессор кафедры «Программное обеспечение вычислительной
техники» Южно-Российского государственного политехнического
университета (НПИ) им. М. И. Платова, доктор экономических наук,
доцент *Е. Д. Стрельцова*

Айдаркина, Е. Е.

А37 Командообразование и методы групповой работы : учебное
пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федераль-
ный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство
Южного федерального университета, 2021. – 138 с.

ISBN 978-5-9275-3925-3

Учебное пособие представляет собой связанное и последовательное изложение основных теоретических положений дисциплины «Командообразование и методы групповой работы». Подробно раскрыты теоретические основы командообразования, представлены основные подходы и методы создания команд и организации групповой работы, изучен отечественный и зарубежный опыт в области командообразования.

Предназначено для бакалавров, магистров, аспирантов, слушателей программ дополнительного профессионального образования, а также преподавателей и специалистов, занимающихся изучением менеджмента, командообразования, организационного поведения.

УДК 005.7:[316.354:351/354](075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9275-3925-3

© Южный федеральный университет, 2021
© Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С., 2021
© Оформление. Макет. Издательство
Южного федерального университета, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
Глава 1. Теоретические основы командообразования	8
Тема 1. Понятие команды в управлении организацией	8
1.1. Основные подходы к определению понятия «команда»	8
1.2. Классификация команд	12
1.3. Признаки команд	23
1.4. Управленческие команды и их особенности	26
Тема 2. Командообразование в организации	32
2.1. Подходы к определению термина «командообразование»	32
2.2. Типы организации совместной деятельности	39
2.3. Командные роли и их типы	42
2.4. Внешняя среда команды	50
2.5. Жизненный цикл команды	51
2.6. Условия эффективности функционирования и основные проблемы командной работы	52
2.7. Плюсы и минусы командной работы и командного управления	54

Глава 2. Модели и концепции командообразования	58
Тема 3. Модели формирования команд в организации	58
3.1. Способы формирования команд	58
3.2. Девятиступенчатая модель формирования команд	61
3.3. Десятиступенчатая модель создания команды	63
3.4. Нормативная модель создания команд	65
3.5. Модель создания команд Б. Такмана	69
Тема 4. Концепции командообразования	77
4.1. Тимбилдинг	77
4.2. Тимдизайн	82
4.3. Ретиминг	86
4.4. Тимфорсинг	91
Глава 3. Управление командным взаимодействием	93
Тема 5. Коммуникации в команде	93
5.1. Управление командными взаимоотношениями	93
5.2. Коммуникация в командной работе	95
Тема 6. Конфликты в команде	101
6.1. Понятие, классификация конфликтов	101
6.2. Блокирующие модели поведения	106
6.3. Основные этапы регулирования конфликта	109
6.4. Управление конфликтом в команде	111
6.5. Косвенные методы регулирования конфликта	113

Глава 4. Мировой опыт командообразования	115
Тема 7. Зарубежный опыт командообразования	115
7.1. История развития командообразования	115
7.2. Результаты применения командообразования на крупных иностранных предприятиях и в организациях.....	117
Тема 8. Командообразование в России	120
8.1. История развития командообразования в России	120
8.2. Процесс командообразования на отечественных предприятиях.....	124
8.3. Основные проблемы командообразования в России	126
Список использованных источников.....	135

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Основные подходы к определению понятия «команда»

На сегодняшний день не существует единого подхода к определению термина «команда». В самом широком смысле под командой понимают сравнительно небольшую группу людей, совместно делающих общее дело.

Согласно ряду зарубежных авторов, под командой следует понимать небольшое количество людей, ощущающих свою принадлежность к данной группе, имеющих общие цели, ценности и подходы к реализации совместной деятельности. Также отмечается, что члены команды должны обладать взаимодополняющими навыками, исполнять любые внутригрупповые роли и уметь брать на себя ответственность за конечные результаты совместной работы. При таком подходе оптимальным количеством людей в команде считается 5–7 человек, в некоторых условиях оно может достигать 15–20 человек¹.

Другие авторы понимают под командой «группу из двух и более людей, координирующих свои действия, знания и навыки для достижения определенной цели»².

¹ Чанько А. Д. Команды в современных организациях: учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 408 с.

² Надточий Ю. Б. Командообразование: учебное пособие. М.: Дашков и К°, 2020. 238 с.

По мнению Дж. Г. Бойетта и Дж. Т. Бойетта, «команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный качественно, оперативно и эффективно решать поставленные перед ним задачи»¹.

В работах Р. М. Белбина команда определяется как «...некоторая совокупность людей, которые:

- ощущают и осознают свою целостность;
- чувствуют свою обособленность от внешнего мира;
- стремятся к достижению определенной, не всегда осознанной, цели»².

С точки зрения ученых Московского государственного университета О. А. Волкогонова и А. Т. Зуб, «команда – это группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу»³.

Профессор кафедры управления персоналом Института государственного управления и социальных исследований В. П. Пугачев формулирует определение понятия «команда» следующим образом: «Команда – это сплоченная рабочая группа, или трудовой коллектив»⁴.

На наш взгляд, подобное определение не является корректным, поскольку, исходя из него, любой департамент, отдел или любое функциональное подразделение организации может считаться командой, так как это трудовой коллектив. Однако, учитывая опыт управления, далеко не каждый трудовой коллектив обладает необходимым уровнем сплоченности, единством в понимании целей и задач совместной работы и, совершенно точно, не может называться командой.

¹ Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Создание высокоэффективных организаций посредством рабочих команд. М., 2007. 430 с.

² Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров: пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 315 с.

³ Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. М.: ФОРУМ, 2007. 351 с.

⁴ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 2002. 279 с.

В своей монографии А. И. Кочеткова рассматривает команду как небольшую группу работников, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия¹.

Ряд авторов под командой понимают «группу специалистов-профессионалов, подчиненных конкретной цели и взаимодействующих через поиск путей достижения этой цели друг с другом»².

Профессор В. П. Медведев дает следующее определение: «Команда – это группа, состоящая из трех и более человек, созданная для выполнения определенных совместных действий»³. Как видно из этого определения, ключевыми элементами команды автор считает ее численность и предназначение.

Другие авторы полагают, что команда – это небольшая группа людей, характеризующихся наличием специфических черт, определяющих эффективность ее функционирования⁴.

Профессор Л. Г. Зайцев подчеркивает, что понятие «команда» отличается от понятия «группа», и приводит следующее определение: «Команда – это рабочая группа, в которой достигнуто единство ее членов, и уровень противоречий внутри группы соответствует минимально допустимому уровню»⁵.

В связи с этим рассмотрим основные отличия команды от группы. Данные понятия различаются по целой совокупности факторов:

1. По формированию. Команда всегда создается целенаправленно, а группа может образоваться стихийно.

2. По устойчивости. После выполнения поставленной задачи или достижения собственных целей группа распадается, и ее члены могут свободно ее покинуть. Выход членов из команды значи-

¹ Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учебное пособие. М.: Дело, 2003. 942 с.

² Верхоглазенко В. Н. Командообразование: типология и основы управления [Электронный ресурс]. URL: <http://acmegroup.ru/node/184> (дата обращения: 22.06.2021).

³ Медведев В. П. Новые задачи менеджеров при управлении персоналом в современных условиях. М.: ИМЭС, 2000. 129 с.

⁴ Манфред Г., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. М.: Вершина, 2006. 352 с.

⁵ Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Организационное поведение: учебник. М.: Экономика, 2005. 666 с.

тельно затруднен, в связи с этим команды существуют и функционируют на протяжении длительного периода времени.

3. По целям и ценностям. Члены группы могут иметь свои личные мотивы для нахождения в ней. Они не разделяют общие ценности и подходы к работе. Члены команды должны обязательно разделять и принимать ценности и цели, для которых она была создана.

4. По совместимости участников. Участники группы собираются стихийно, без учета психологических и профессиональных особенностей. Члены команды обязательно должны быть совместимы друг с другом по целому набору параметров, что обязательно должно учитываться в процессе их отбора¹.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что любая команда может считаться группой, однако далеко не каждая группа соответствует требованиям, предъявляемым к командам.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «команда» согласно зарубежным ученым в области командообразования.
2. Какое количество человек в команде, по их мнению, является оптимальным?
3. Какое определение категории «команда» приводят в своей работе Дж. Г. Бойетт и Дж. Т. Бойетт?
4. Что собой представляет команда, по мнению Р. М. Белбина?
5. Какое определение категории «команда» приводят в своей работе О. А. Волкогорова и А. Т. Зуб?
6. Что собой представляет команда, по мнению В. П. Пугачева?
7. Какое определение категории «команда» приводит в своей работе А. И. Кочеткова?
8. Что собой представляет команда, по мнению В. П. Медведева?
9. Какое определение категории «команда» приводит в своей работе Л. Г. Зайцев?

¹ Ермошкин А. Управление командообразованием // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 105–118.

10. Каковы отличия понятий «команда» и «группа» по процессу формирования?
11. Каковы отличия понятий «команда» и «группа» по процессу устойчивости существования?
12. Каковы отличия понятий «команда» и «группа» по целям и ценностям?
13. Каковы отличия понятий «команда» и «группа» по совместимости участников?

1.2. Классификация команд

Большое количество подходов к определению термина «команда» породило многообразие взглядов на классификацию команд. Рассмотрим их подробнее.

Согласно стандартной классификации, команды делятся на следующие виды.

1. По характеру управления:

- команды, деятельность которых регулируется со стороны руководителя организации;
- самоуправляемые команды.

В первом случае руководитель организации вмешивается в работу команды для постановки задач и координации трудовых действий ее членов. Такой подход увеличивает нагрузку на руководителя и снижает эффективность командной работы. Однако при таком подходе достигается эффективный контроль над выполнением командой задач, соответствующих целям организации в целом, а не командным интересам. На наш взгляд, подобные команды эффективно создавать в условиях низкой лояльности персонала или при однообразии трудовых навыков и квалификации ее членов, которая затрудняет переключение команды на выполнение работ в других сферах деятельности. В качестве примера можно привести строительную бригаду, состоящую из узкоквалифицированных специалистов, которые реализуют свою трудовую деятельность на выделенном им объекте строго по указаниям руководителя организации.

Самоуправляемые команды часто состоят из работников с высоким уровнем квалификации в различных областях деятельности. Такой подход позволяет командам быть гибкими и переключаться

с решения одних задач на выполнение новых без вмешательства руководства организации. При такой организации работы повышается степень адаптивности команды к постоянно меняющимся условиям внешней и организационной среды и заметно возрастает эффективность функционирования команды в целом и каждого ее члена в частности. Важно отметить, что самоуправляемые команды в процессе своей деятельности вполне могут превратиться в автономные команды, не управляемые руководством организации, активно лоббирующие исключительно командные интересы и интересы своих участников и осуществляющие деятельность, выгодную только членам команды, а не организации в целом. В качестве примера можно привести бригаду строителей, предоставляющую услуги по ремонту объектов «под ключ». Подобная самоуправляемая команда практически не зависит от менеджмента организации, в которой была создана, и легко может самостоятельно искать клиентов, выполнять работы и получать прибыль в обход организации.

2. По типу поставленных задач:

- временные команды. Создаются для решения конкретной, единовременной, иногда специфической задачи. Такие команды подлежат расформированию сразу после выполнения стоящей перед командой задачи;
- иницирующие команды. Организуются в целях начала реализации каких-либо действий в компании. Обычно они связаны с инновационной или организаторской деятельностью, а также с деятельностью по реализации структурных изменений. Примерами целей создания таких команд могут быть открытие нового направления бизнеса (диверсификация), создание нового структурного подразделения, реорганизация компании, изменение ее организационной структуры;
- функциональные команды. Создаются для выполнения текущих задач, стоящих перед организацией.

Все три типа команд могут быть использованы в организациях любого вида и сферы деятельности в том случае, если в них существует потребность, имеются необходимые специалисты и условия для создания команд.

3. При создании команд практически каждый руководитель сталкивается с дилеммой: что важнее – производительность или

сплоченность команды и как найти баланс между этими двумя переменными? В связи с этим была осуществлена классификация команд по признакам производительность – сплоченность. Согласно этой классификации, выделяют следующие виды команд:

- команды с высокой производительностью и высокой сплоченностью (команды типа ВВ);
- команды с высокой производительностью и низкой сплоченностью (команды типа ВН);
- команды с низкой производительностью и высокой сплоченностью (команды типа НВ);
- команды с низкой производительностью и низкой сплоченностью (команды типа НН).

Рассмотрим их подробнее.

Команды типа ВВ отличаются высоким уровнем производительности и сплоченности. Со стороны может показаться, что данный тип команд является идеальным и не имеет недостатков: команда эффективно работает при очень комфортном психологическом климате. Однако важно отметить, что такие команды являются действительно эффективными только в том случае, когда состоят из работников приверженных организации и с высоким уровнем лояльности к ней. В противном случае они могут заниматься реализацией действий, выгодных только членам команды, не думая об интересах организации в целом. Контролировать деятельность команд такого типа довольно проблематично, поскольку из-за высокого уровня сплоченности членов команды они не нуждаются в общении с другими сотрудниками и руководителем организации и постепенно становятся закрытыми.

Команды типа ВН обладают высокой производительностью членов и низким уровнем их сплоченности. Несмотря на низкую производительность, данный тип команд эффективно применяется на практике, поскольку члены таких команд легко поддаются контролю со стороны руководства организации. Однако такие группы являются нестабильными, потому что эффективно функционируют только до тех пор, пока команда добивается успехов в процессе своей деятельности. Любая проблема, сложная ситуация или неудача приводят к усугублению внутренних разногласий ее членов и, как следствие, к стремительному сокращению производительности труда.

Команды типа НВ характеризуются высоким уровнем сплоченности своих членов, которая направлена не на решение поставленных перед командой задач, а на поиск вариантов избегания их выполнения. Данный вид команд можно рассматривать как центр саботажа в любой организации. При возникновении команд такого типа их необходимо незамедлительно расформировать и препятствовать повторному их возникновению.

Команды типа НН являются крайне неэффективными, однако их легко контролировать. В случае появления такой команды целесообразна реализация одного из вариантов действий:

- расформирование, если задачи, ради которых она была создана, потеряли актуальность для организации;
- укрепление сплоченности ее членов.

Как показывает анализ, каждый тип команд из вышеперечисленных может быть эффективным в одной ситуации и бесполезным в другой. Их выбор определяется множеством ситуационных факторов, которые необходимо тщательно анализировать, принимая то или иное решение в системе командообразования¹.

Согласно другому подходу к классификации команд, в качестве основных ее критериев предлагается использовать следующие:

1. Цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед командой, какие функции она выполняет.
2. Членство: какие категории сотрудников организации входят в состав команды.
3. Управление: каким образом осуществляется руководство командой.
4. Взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе работы команды.
5. Методы: какими способами и средствами пользуется команда для достижения поставленных целей.
6. Жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования команды.

В соответствии с приведенными критериями авторы выделяют десять основных видов команд. Рассмотрим их подробнее.

¹ *Лягина Е. В.* *Управленческие команды в современной бизнес-организации (механизмы формирования, функционирования и развития): дис. ... канд. экон. наук.* М., 2007.

1. Интрафункциональные команды: вся имеющаяся информация и функции разделены между членами команды, ее структура и состав варьируются при изменении направления деятельности.
2. Оперативные команды: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций путем проведения периодических кратковременных встреч. Практическая деятельность не входит в компетенцию подобного вида команд.
3. Кросс-функциональные команды: их деятельность сфокусирована на совершенствовании некоторого процесса. Обычно участниками таких команд являются специалисты из различных подразделений организации. Чаще всего в процессе работы такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые.
4. Предпринимательские команды: создаются в сферах деятельности организации, ориентированных на потребителей. Обычно к целям создания таких команд относятся разработка специфического/нового продукта или услуги, совершенствование систем обслуживания или работы с клиентами, разработка системы обслуживания или алгоритма работы с некоторым клиентским сегментом (например, работа с ключевыми клиентами).
5. Исполнительные команды менеджеров: обычно такие команды создаются и возглавляются топ-менеджером и/или собственником организации в целях выработки стратегических решений или более эффективной реализации оперативного управления сотрудниками компании.
6. Координационные команды менеджеров: данный вид команд встречается в крупных, чаще сетевых или диверсифицированных организациях для выработки общих стратегических решений и координации всех имеющихся направлений деятельности компании.
7. Самоуправляемые команды: это автономные группы, самостоятельно разрабатывающие план решения проблемы, решающие ее и несущие полную ответственность за полученные в процессе решения результаты. При этом в функции