

торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 304с. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=230052.

6. Тимофеева С.А., Савина А.Г. Оценка развития социально-трудовых отношений в Орловской области // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. - № 2(36). – С. 114-118.

УДК 005.331

Сусло Е.А., Макарова Т.Н.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Сусло Екатерина Александровна, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: 79611000350@yandex.ru

Макарова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; 302028, РФ, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: tanya.mak2010@yandex.ru

Управление предприятием, организацией любой формы собственности и сферы деятельности связано с объединением сотрудников для достижения общих целей и решения конкретных задач. Новые вызовы действительности требуют применения инновационных технологий работы с кадрами, объединения специалистов в команды. Однако организация командной работы требует наличия определенных предпосылок для формирования команды, соблюдения принципов построения, знания достоинств, проблем и условий, необходимых для эффективного внутрикомандного взаимодействия.

Ключевые слова: команда, управление организацией, внутрикомандное взаимодействие, кадровые технологии, инновационный командный ресурс.

Слово «команда» в настоящее время настолько пропитано позитивными смыслами, ценностями, вызывает положительные эмоции, что люди ожидают от командной работы успехов, результативности и сотрудничества. Действительно, команда сегодня является инновационным ресурсом для развития организации. Понятие «команда» перестало быть только принадлежностью лексикона военных, спортсменов, моряков, пожарных, проникло в различные отрасли науки и производства, наполнилось обобщенным смыслом и продолжает усиленно развиваться в настоящее время, вызывая неослабевающий интерес различных профессиональных групп и организаций.

По определению российского ученого В.С. Лазарева, командой является группа совместно работающих людей, имеющих общие цели, достижение которых является для них лично значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей. В дополнение можно привести определение немецких ученых Г. Геттера и К. Оттл: «Команда – это группа, в основе которой лежит демократия и в которой все равны. Все решения принимаются совместно. Каждое решение подлежит обсуждению и требует согласия» [6].

Интерес к команде объясняется тем, что организации, имеющие положительный опыт командной работы, действительно, не только успешно функционируют, но и развиваются в ситуации нестабильного социума. Но так бывает далеко не всегда. Часто по каким-либо причинам они оказываются бесполезными.

Чтобы организовать командную работу, необходимо знание особенностей организационной культуры своего учреждения, потому что не для каждой организационной (корпоративной) культуры может быть полезна командная работа.

Традиционно для всех работающих людей выделяют три типа ориентации:

- ориентация на саму работу как деятельность;
- ориентация на вознаграждение за работу;

- ориентация на карьеру, т.е. на служебную перспективу [2].

В рамках командной работы следует учесть и объединить данные подходы с целью повышения результативности общей работы.

Под организационной культурой понимают менталитет организации, который определяется «культурными установками, убеждениями, набором представлений о должном поведении, нормах, запретах, симпатиях, убеждениях, ритуалах, символах и т.д., которые осознанно или неосознанно разделяются большинством членов организации» [6].

Например, командная работа может быть проблематична для организаций с ролевой культурой, поскольку ролевая культура ориентирована на поддержание статусности как основы организации, а команда предполагает партнерство, поэтому могут возникнуть проблемы взаимодействия, межличностного общения, конфликтные ситуации, создадутся предпосылки изменения культуры. И если администрация к этому не готова, может начаться кризис. Командная работа в ролевой культуре будет успешна при условии, если команда станет «ролью».

В культуре индивидуальности тоже могут появиться проблемы, так как люди в данной культуре тяготеют к автономии, может возникнуть сильное явное или скрытое сопротивление, которое придется преодолевать. Поэтому прежде чем решиться на инновации в области организации командной работы, необходимо взвесить все «за» и «против», оценить управленческий ресурс, определить готовность коллектива, продумать систему мотивации и стимуляции командной деятельности. Зная особенности организационной культуры, ее «плюсы» и «минусы», просчитав поведение сотрудников в условиях изменений, можно достигнуть успеха, если не сразу, то постепенно.

В культуре, ориентированной на власть и силу, если руководитель «инноватор», команды будут функционировать и довольно результативно, но, возможно, с большими перегрузками. В настоящее время именно в рамках данной культуры развиваются инновационные образовательные учреждения в России. Эту данность необходимо учитывать управленцам, чтобы не получить дополнительные проблемы.

Но это несколько не умаляет ценности инновационного командного ресурса, поскольку он предполагает новый этап эволюции организации, когда исчерпаны индивидуальные ресурсы и нужно повысить эффективность деятельности организации. Если говорить о признаках команды, то практика управления командами показывает, что необходимыми условиями для того, чтобы сложилась команда, является «наличие причины, по которой собралась команда; понимание членами команды взаимосвязи и необходимости сотрудничества; вовлеченность каждого в командную деятельность; подотчетность команды» [6].

Командная работа – новая стадия эволюции организации, в которой различные способности и таланты людей становятся востребованными. Именно благодаря слаженному внутрикомандному взаимодействию, общему командному интеллекту команды становятся успешными. Главным условием командной работы является партнерство, т.к. работа командой имеет такие достоинства, как:

- возможность объединения различных знаний и навыков для решения проблем;
- повышение ценности личного вклада каждого члена команды;
- возможность для членов команды учиться друг у друга;
- взаимная поддержка и взаимовыручка;
- возможность для членов команды вдохновлять и мотивировать друг друга;
- определенная степень независимости от администрации.

В качестве возможных проблем командной работы можно выделить:

- споры между участниками команды;
- конкуренцию и ревность;
- господство коалиции;
- члены команды не признают лидера;
- лидер не в состоянии управлять командой; некоторые участники мешают или не действуют сообща;

- личная антипатия;
- ослабление заинтересованности.

По словам российского ученого проф. К.М. Ушакова, изучающего процессы развития организаций, могут возникнуть следующие проблемы, появление которых осложнит управление:

- низкий уровень управляемости организацией (группы слишком самостоятельны, особенно успешные, что неизбежно и нормально для командной культуры);
- успешные команды могут ухудшить общую обстановку в коллективе;
- изоляция от остальной части организации приводит к тому, что цели команды вступают в противоречие с целями организации;
- давление команды на своих членов обуславливает нереалистичное восприятие окружающей действительности (групповое мышление);
- конкуренция между командами может вызывать конфликты;
- могут возникать конфликты между отдельными членами.

Возможны и другие недостатки. Например, работа командой может быть неэффективной в условиях, когда необходимо быстро действовать, а не тратить время на обсуждение. Все это создает сложности в управлении организацией. Важно также понимать, что не всякая группа есть команда. Немецким ученым В. Крюгером [6] определены следующие различия между командой и группой (табл. 1).

Таблица 1 – Различия между группой и командой

Признаки	Группа	Команда
Интересы	Большинство преследует собственные интересы	Все делают общее дело
Цели	Все преследуют разные цели	Все преследуют одну цель
Приоритетность	Принадлежность к группе имеет второстепенное значение	Принадлежность к группе – основной приоритет
Организация	Рыхлая и необязательная	Жесткая и обязательная
Мотивация	Исходит извне (надо)	Идет изнутри (хочется)
Конкуренция	Отдельные члены группы конкурируют друг с другом	Направлена вовне
Общение	Частично открытое. Частично формальное	Открытый обмен информацией и обратная связь
Доверие	Мало доверяют друг другу	Отношение основано на доверии

Например, руководителям школы надо срочно представить на конкурс программу развития. Но в школе есть только черновые варианты программы, которые необходимо откорректировать, дополнить, привести в надлежащий вид. Люди, которые спокойно выполняли свои ежедневные обязанности, а возможно, и не очень ладили друг с другом, начинают объединяться, поскольку перед ними поставлена общая цель, от которой зависит рейтинг школы. Подбираются компетентные специалисты по проблеме; забываются и становятся незначимыми прошлые обиды, соперничество; общение ориентировано на абсолютную цель; все лояльны друг другу, доверяют, помогают. Все мотивированы на достижение результата – создание программы. Скорее всего, результат не заставит себя ждать.

Итак, для того чтобы группа трансформировалась в команду, необходимы следующие причины:

- общий интерес и ясная цель;
- группа и ее цель обладают абсолютной приоритетностью;
- отсутствие соперничества, конкуренции внутри группы;
- общение ориентировано на достижение цели;

- присутствует лояльность и доверие друг другу, равнозначное отношению к самому себе;
- мотивация на достижение результатов в кратчайшие сроки;
- ответственность за результаты.

Это «важнейшие предпосылки для достижения командой успеха. Но для благополучия команды решающее значение, в конечном счете, имеет потенциал знаний и умений, которые приносят в команду ее члены, чтобы выбраться из кризисной ситуации. Если имеются следующие предпосылки: организация (цели и обязательный для всех порядок); квалификация (знания и умения); кооперация (доверие и лояльность) – налицо нужный синергетический потенциал для возникновения успешной команды. Производительность отдельных членов команды не просто складывается: благодаря синергетическим процессам она возрастает в геометрической прогрессии. В силу этого становятся возможными максимальные результаты» [6]. Чем больше таких команд, тем эффективнее идет развитие организации. Работе в команде необходимо учиться и учить других.

Но, по нашим наблюдениям, педагогическая практика свидетельствует о том, что педагогические команды чаще формируются тогда, когда «необходимо выжить», то есть в экстремальной ситуации. В западных странах при помощи команд борются с автономией сотрудников, у нас же это может означать, что срабатывает инстинкт самосохранения, в ситуации изменений и внешних угроз безопаснее в группе, чем в одиночку. В педагогической практике это может представлять определенную опасность. Дело в том, что педагог, хочет он этого или нет, осознанно или неосознанно, автоматически проецирует свое поведение, способности работы и многое другое на учащихся.

Если педагоги не будут целенаправленно учить детей формам командного взаимодействия, то в лучшем случае это будет происходить стихийно, возможно, кто-то этому никогда не научится, если не заставит жизнь; выпускнику будет трудно адаптироваться к определенным социальным условиям и т.д. со всеми вытекающими отсюда последствиями. Зарубежные эксперты, посещающие российские школы, констатируют тот факт, что наши педагоги великолепно работают с учащимися индивидуально, фронтально, но незначительно используют такую ценность, как ресурс малых групп. Это достаточно значимое замечание, поскольку связано с адаптацией учащихся в обществе, ведь именно в группе формируются все необходимые социальные навыки.

Большая роль в формировании команды принадлежит руководителю или лидеру команды. Это тоже непростой вопрос. Дело в том, что команда имеет свои собственные признаки, признаки группы и признаки организации. Все это необходимо учитывать при руководстве командой.

Для этого необходимо обладать следующими качествами.

1. Быть социально ориентированным, видеть потребности членов команды, знать их интересы, не избегать конфликтных ситуаций.
2. Быть контактным и коммуникабельным, уметь ладить со всеми членами команды, владеть техниками коммуникации.
3. Поддерживать командный дух, сотрудничество в команде, объединять людей, способствовать созданию благоприятного микроклимата; осуществлять контроль и самоконтроль.

Чем больше выражены эти качества у руководителя или лидера команды, тем лучше.

В исследованиях К.М. Ушакова, Г. Гертера и К. Оттл, В. Крюгера, Р.М. Белбина, М. Геллерта и К. Новака, Х. Роббинса и М. Финли о командной работе выявляются различные факторы (условия) эффективного управления командой (под эффективностью управления командой будем понимать соотношение между достигнутой и оптимальной продуктивностью, производительностью). Мы предлагаем учитывать и анализировать 17 факторов эффективного управления командой.

1. Выстраивать партнерские отношения. Доминировать ненавязчиво. Взаимодей-

ствовать на равных, открыто, коллегиально решать вопросы; согласовывать цели деятельности, учитывать потребности других.

2. Формировать команду, подбирать участников команды. Иметь знания о ролевых позициях в команде и совместимости командных ролей.

3. Проявлять оперативность. Способность адекватно и быстро реагировать на ситуацию.

4. Уметь и быть готовым решать проблемы. Профессиональные, методологические, проблемы отношений; консультировать, владеть техниками решения проблем.

5. Координировать работу команды. Вырабатывать и согласовывать цели команды, ориентироваться на результат, заботиться о разделении труда в команде, о соблюдении сроков, согласовывать межкомандную деятельность.

6. Создавать условия, благоприятный климат для работы команд. Консенсус в принятии решений, способность к «метакоммуникации».

7. Разрешать конфликты. Регулировать конфликтные ситуации, не дожидаясь, когда они разрешатся сами; отсроченность, несвоевременность действий может привести к распаду команды. Быть открытым к ведению переговоров между спорящими сторонами. Уметь соглашаться с другими людьми, не отказываясь от своих идей. «Конфликты и их разрешение – «дрожжи» для развития команды. Если конфликты не разрешаются или даже намеренно скрываются, они продолжают «бродить» подпольно и тогда распад команды предreshен» [6].

8. Анализировать и представлять результаты деятельности команды. Качественная презентация деятельности, убедительность, дипломатичность, техническое оснащение и пр.

9. Представлять команду за ее пределами. Объяснять и представлять работу команды, отстаивать ее интересы, соотносить интересы команды с интересами и целями организации.

10. Вести переговоры в интересах команды. Проявлять жесткость и одновременно уступчивость; обладать дипломатической ловкостью, быть дружелюбным, но твердым в своем мнении; быть способным к компромиссу, не теряя своей «территории»; самостоятельно отвечать на критику и вести переговоры, ориентируясь на результат; продуктивно разрешать конфликты.

11. Принимать на себя ответственность за решения и результаты. Не бояться риска в сложных ситуациях.

12. Проявлять гибкость ориентации. Способность к изменениям. Уметь менять приоритеты и частные цели при сохранении главных, пересматривать поставленные задачи, корректировать состав и содержание выполняемых функций, изменять направленность в случае отклонения от установленных ориентиров.

13. Мотивировать сотрудников на реализацию командной деятельности. Использовать систему стимулов, моральных и материальных поощрений и пр.

14. Обеспечивать открытость команд. Обмен информацией, результатами, идеями и пр. между командами; перегруппировывать состав команд под заданную проблему, поскольку группы, особенно успешные, часто тяготеют к замкнутости.

15. Заботиться о повышении квалификации членов команды. Предполагается, что люди, работающие в команде, заинтересованы в получении новых знаний, т.к. ориентированы на решение проблем, и отсутствие знаний по решаемой проблеме будет препятствовать достижению поставленных целей и успешности работы команды. Поэтому руководителю или лидеру команды необходимо своевременно заботиться о повышении квалификации членов команды либо предоставлять возможность создавать условия для самообразования.

16. Привлекать в команду специалистов, профессионалов по различным проблемам, способствуя формированию командного интеллекта. Чтобы решать эффективно проблемы, нужны специальные знания, которых может не хватать. Для этого в команду необходимо приглашать компетентных в различных областях знаний специалистов. Кто-то может работать на постоянной основе, кто-то временно.

17. Определять организационную культуру учреждения, субкультуру группы. Иметь знания о типологии организационной культуры.

Соблюдение данных условий – необходимые составляющие командного успеха, для этого необходимо научиться работать с людьми; понимать и принимать другие точки зрения; делиться с коллегами своими мыслями и идеями; доверять и делегировать полномочия; привлекать людей, которые будут дополнять ваши усилия. Если руководители и команда работают над нейтрализацией негативных факторов, разрабатывают стратегию внутрикомандного взаимодействия, то возможно достижение высоких результатов деятельности.

Список литературы:

1. Абельская Р.Ш. Теория и практика делового общения для разработчиков программного обеспечения и IT-менеджеров [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Ш. Абельская. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 113 с. – Режим доступа: [// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275655](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275655).
2. Воронкова И.Е. Ценностное сознание государственных служащих как особой социальной группы // Экономическая среда, 2015. – № 4 (14). – С. 127-128.
3. Капустин С.Н. Кейсы по управлению и экономике рынка [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.Н. Капустин, А.С. Сенин. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. – 108 с. – Режим доступа: [// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=442891](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=442891).
4. Легостаева С.А. Лидерство, направленное на успех / С.А. Легостаева, Л.Л. Алехина, М. В. Фролова // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2015. – № 1 (11). – С. 158-160.
5. Мартынов С.Н. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект [Электронный ресурс] / С.Н. Мартынов, В.Ю. Подуева, О.Г. Селивоненко // Ученые записки Орловского Государственного университета. – 2015. – № 1. – Режим доступа: [// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446454](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446454).
6. Муругова Е.Е. Команда как инновационный ресурс развития организации: условия эффективного управления командой [Электронный ресурс] // Инновации в образовании. – 2010. – № 10. // Режим доступа: [// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=209423](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=209423).
7. Нерушева Т.В. Управленческая деятельность современного руководителя: мировой опыт и российская практика / Т.В. Нерушева, Н.Н. Зайцева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. – № 1 (31). – С. 101-105.
8. Современный менеджер [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Т. Стадник, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др.; Новосибирский государственный аграрный университет, Экономический факультет. – 2-е изд., доп. – Новосибирск: НГАУ, 2015. – 171 с. – Режим доступа: [// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437006](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437006).

УДК 352.075.1

Ильюшина Е.В.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Ильюшина Екатерина Владимировна*, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли», 302028, РФ, г. Орел, ул. Октябрьская; 12; e-mail: iljushina.cat@yandex.ru

Органы государственной власти субъектов РФ, сами являясь объектом оценки со стороны Президента РФ и Правительства РФ, не обладают надежными механизмами достижения оцениваемых показателей. В соответствии с Федеральным законом от 06.10.1999 № 184-ФЗ они самостоятель-

* **Научный руководитель:** Макарова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: tanya.mak2010@yandex.ru