



Командный менеджмент как стиль управления 21 века



Долгов М.В.
Старший преподаватель факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, управляющий
партнер «Центра командных
компетенций», г. Москва

e-mail: mdolgov.official@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена вопросам истории, актуального развития и перспективам командного менеджмента как междисциплинарного многостороннего взаимодействия теории и практики современного управления во всех сферах деятельности, включая задачи конкурентоспособности российского бизнеса и реорганизации системы современного государственного управления. Автор рассматривает мировые тренды и актуальную ситуацию использования командного менеджмента в России, аргументируя необходимость популяризации командного менеджмента для повышения эффективности и результативности систем управления, а так же, развития общей культуры совместного созидания в Российском обществе.

Ключевые слова

• командный менеджмент • система управления • система государственного управления • индивидуальная эффективность • групповая эффективность • организационная эффективность • культура командного результата •

Современный мир отличается своей неопределенностью, противоречивостью, изменчивостью. Скорость изменений возрастает, что повышает требования к устойчивости и «антихрупкости» в меняющейся среде. Мир требует от нас одновременно скорости и качества, широты навыков с глубокой детализацией. Идет глобальная борьба за эффективность, как способность достигать результата без потерь, самыми экономичными способами, минимизируя эффекты «упущенной выгоды». Также меняющийся мир позволяет выживать только результативным, то есть способным достигать результата в более короткие сроки, в меняющихся условиях, преодолевая новые сложности и вызовы современного мира. Успеть одному невозможно. Время талантливых одиночек прошло. Необходимо объединение с самыми сильными экспертами, которые могут нас дополнять.

Но чем сильнее эксперты, тем сложнее им бывает взаимодействовать, в силу их уникальной экспертизы и различий в компетенциях. Как же нам получать устойчивую положительную синергию, а не потери времени и сил? На это и дает ответы командный менеджмент – направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и системное использование методов повышения групповой эффективности и результативности на всех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном [1; 2].

Казалось бы, что командный менеджмент занимается только вопросами групповой эффективности и результативности. Но групповой, то есть командной эффективности, без индивидуальной эффективности быть не может, как и результативности в большинстве случаев. Группа, формируя нормы и стандарты, задает определенные требования к личной эффективности и результативности для ее участников, позволяет более быстро корректировать установки и формировать навыки. По словам одного из основоположников групповой психотерапии Курта Левина, легче изменить людей, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности. Скорость повышения личной эффективности в группе может быть в разы выше, чем если бы каждый из ее членов с разной мотивацией и способностями пытался ее развивать по отдельности [3]. За счёт взаимодополнения, обмена, взаимобучения и взаимозависимости члены группы, организованные в команду, в разы могут превосходить по скорости своего развития членов неорганизованных групп. В свою очередь, на уровень организационной эффективности и результативности влияют группы, формируя определенные стандарты, демонстрируя более привлекательный пример.

Чем выше скорость изменений, сложнее деятельность, тем более необходим междисциплинарный подход, тем значимей становится актуальность темы групповой эффективности, которая системно влияет на организационную эффективность. Психологическая концепция совместной деятельности и коллективного субъекта деятельности обоснована в работах А.И. Донцова, А.Л. Журавлёва, А.С. Чернышева. Особенности взаимодействия руководителей и собственно управленческое взаимодействие в командах рассматриваются в работах А.А. Деркача, О.С. Анисимова, В.Н. Маркина, Ю.В. Синягина и др. [4; 5; 6; 7; 8; 9], вслед за которыми мы считаем, что основными формами организации совместной деятельности в команде являются: целевая, проектная и формальная, в основе которых лежит качественное своеобразие и особенности функционирования её социально-психологических механизмов.

Команда предполагает необходимость внесения каждым ее участником определённого вклада в общий результат, что приводит к необходимости «обмена действиями»: планирование и регуляция действий одного участника действиями другого. Таким образом, взаимодействие в команде становится основой организации совместной деятельности. Совместная деятельность в команде представляет собой совокупность групповых процессов, основным признаком которой является предметно-направленное (или целевое) взаимодействие её участников, оказывающее преобразующее влияние на индивидуальные виды деятельности и способствующее личностно-профессиональному развитию каждого ее участника.

Командный менеджмент, то есть менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования команд на всех уровнях современной организации [1; 2; 3], как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность и создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают М. Вудкорт и Д. Френсис, «такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и по-

этому испытывают искушение брать все важные задачи на себя» [4]. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляется непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать ее членов на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу, а это уже качественное изменение культуры. Как отмечал один из мировых экспертов по вопросам лидерства Ланс Секретан: «В настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага – они хотят чего-то, что вдохновляет и воодушевляет, хотят использовать не только разум, но и сердце» [13].

О командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда [7; 11; 12]. Находясь в первой четверти 21-го века, мы ответственно заявляем, что 21 век – это век командного менеджмента. Для демонстрации актуальности командного менеджмента и его влияния на организационную эффективность и результативность приведем выдержку из ежегодного отчета Deloitte-2018 [14]: «Организационная эффективность – это командный спорт.

Происходит серьезный переход от иерархии к межфункциональным командам. Внедряя командные структуры, организации добиваются лучших результатов. Организации должны обучать лидеров, как управлять кросс-функциональными командами и как перестроить систему вознаграждения и управления эффективностью, чтобы поддержать командную работу. Для этого необходимо учитывать 5 уровней командного мышления:

1. Экосистема – определите команды, у которых есть понятные цели и контекст, в котором они работают как внутри организации, так и за ее пределами, включая клиентов, партнёров и общество.
2. Организация – создайте сеть команд и поощряйте кросс-функциональное взаимодействие и принятие решений.
3. Команда – создавайте команды, которые могут сотрудничать и работать гибко.
4. Лидер – выбирайте и развивайте лидеров, у которых есть фокус на развитие и которые создают условия для команд быть открытыми, гибкими и эффективными.
5. Человек – помогайте людям сменить фокус с подъема по карьерной лестнице на рост благодаря опыту, делайте это с помощью системы вознаграждения и обучения».

Из этого фрагмента отчета ведущего мирового исследователя трендов в современном управлении мы видим, что речь идет не только об инструментах эффективности и результативности, но и о развитии командного мышления. А это уже смена культурных установок.

Командный менеджмент как подход в управлении появился на рубеже 80-90-х гг. прошлого века. Это прежде всего было реакцией на возрастающую конкуренцию и необходимость повышения эффективности деятельности компаний. Рост масштабов ведения бизнеса также способствовал освоению новых форм управления.

Командный менеджмент (team management) отражает насущную необходимость компаний в создании оптимальной формы организации для решения задач в новых, быстроизменяющихся условиях.

Теория и практика командного менеджмента предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

История командного менеджмента в 20-м веке достаточно хорошо описана. Из основных вех наиболее часто называются [13]:

- Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений (США, 1920-е годы), которые показали,

что отсутствие взаимодействия рабочих на фабрике повышает текучесть с 60% до 255% в год. Учет этого фактора, наоборот, снижает текучесть до 195% и повышает производительность на 15%.

- «Японское чудо» и кружки качества (Япония, 1950-е гг.), которые позволили Японии за десятилетие выйти из разрухи Второй мировой войны и создать конкурентоспособную экономику, победившую многие компании США, процветающие после победы. Toyota, Sony и многие другие компании продемонстрировали благодаря командной работе в борьбе за качество свое превосходство.
- Угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем (Великобритания, 1940-е гг. Принято считать, что развитие командного менеджмента как совокупности теории и практики групповой эффективности и результативности было сформировано в результате развития 2-х направлений менеджмента второй половины 20-го века: менеджмента качества (Total Quality Management – TQM) и проектного управления (Project Management - PM).

В начале 21 века, в частности в России и на всей территории постсоветского пространства, процесс актуальности этих направлений в связи с глобальной борьбой за конкурентоспособность только усиливаются. Внедрение инструментов современного управления: Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2, построены на теории и практике управления групповой эффективностью. Командный менеджмент – является основой для их эффективного использования, о чем часто забывают или не учитывают в процессе их внедрения, что приводит к серьезным затруднениям и часто лишь к «формальному внедрению», для галочки.

Особенно нам интересна практика командного менеджмента в СССР [13].

В процессе становления молодых советских предприятий, начиная с середины 20-х годов 20-го века, особое внимание уделялось «единой трудовой кооперации», суть которой в управлении человеческими отношениями, создание определенного климата, «духа улья». И хотя уже с 1929 года управление предприятиями снова приобрело максимально директивный централизованный характер, движение «ударных бригад» в 1931 году, охватившее $\frac{3}{4}$ рабочих крупной промышленности, оказало существенное влияние на развитие советской экономики. Главным отличительной характеристикой «ударных бригад» была высочайшая производительность.

Первая ударная бригада в Ленинграде, созданная в июле 1928 года на трикотажной фабрике «Равенство», за 8 месяцев работы добилась снижения себестоимости обработки сырья на 13%, а повышения производительности труда на 17%.

Если не касаться темы «демагогии руководства страны» и «двойных стандартов», обесценившем в итоге смысл понятий «ударник», «коммунистический труд», «коммунистическая бригада», можно сказать, что опыт командного менеджмента существенно отмечен и в истории экономики СССР. Зарботки членов «ударных бригад», могли в 8-10 раз превосходить зарботки других рабочих.

В процессе реформ 60-х, при введении хозрасчета, идеологию хозрасчетных бригад можно считать советским аналогом зарубежных подходов к созданию рабочих команд, поскольку в условиях командно-административной политической системы они являлись примером наибольшего делегирования прав и обязанностей на уровень рабочих. Хозрасчётные бригады отличались высокой степенью свободы в организации своей деятельности и их результативность была следствием этой свободы, а не целью как у «ударных бригад».

К концу 70-х, в так называемый «период застоя», феномен хозрасчетных бригад и командных методов управления был потерян. На смену ему пришел патерналистский стиль управления, где все зависит только от авторитарного лидера – «отца своих детей», следствием которого стало усиление пассивности людей по отношению к своей работе, социальному статусу [13].

Существующая экономическая ситуация в России вновь актуализирует востребованность командных методов работы и является эффективным инструментом качественного повышения результативности деятельности во всех областях: бизнесе, науке, спорте, государственном управлении. Серьезные преобразования во всех направлениях деятельности общества тесно связаны с коррекцией установок, повышением инициативности и ответственности, лидерского потенциала во всех сферах деятельности. В связи с этим возрастает запрос на культурные преобразования, предполагающих смену культурных установок. Как справедливо отметил один из гуров менеджмента Питер Друкер: «Культура ест стратегию

на завтрак» [16]. У нас может быть великолепная стратегия, но мы не сможем ее реализовать, если наш «культурный» код «застрял» на более низком уровне мышления. Культуру командного результата и повышения эффективности создает команда единомышленников, поэтому командный менеджмент является инструментом преобразования культуры всего общества во всех видах деятельности и системах управления. Командный менеджмент объединяет в себе минимум 3 составляющих:

1. Психологическую.

Вопросы групповой эффективности и лидерства изучает социальная психология, психология деятельности, психология управления, спортивная психология, политическая психология, коррекционная психология, общая психология, психология личности.

2. Управленческую.

В командном менеджменте учитываются закономерности и подходы стратегического и оперативного менеджмента и маркетинга, вовлекающего и мотивационного менеджмента, менеджмента качества и проектного менеджмента, а также управление изменениями и инновационного менеджмента

3. Деятельностную.

Необходимо знать и учитывать общие требования деятельности, которой занимается группа, ее ключевой компетенции. А также, учитывается отраслевая специфика с учетом глобальных и территориальных аспектов.

И только интеграция знаний во всех 3-х областях, может дать необходимый результат.

Наиболее современными направлениями разработок командного менеджмента мы можем считать:

- управление удаленными командами;
- кросс-культурное командное взаимодействие;
- создание и функционирование онлайн сообществ;
- виртуальные команды, с использованием искусственного интеллекта.

Эти разработки сейчас идут и с результатами получаемой практики мы можем знакомиться каждый день. Но все они основаны на базовых принципах командного менеджмента.

Наиболее быстро соответствующие изменения и внедрение методов командного менеджмента идут в бизнесе, особенно в наиболее динамично развивающихся сферах, прежде всего в IT-секторе. Медленнее всего командный менеджмент появляется в более жестких иерархических и политизированных структурах. К ним очень часто можно отнести структуры государственного управления. Тем не менее, и в структурах государственного и муниципального управления эти изменения начались. Во многом они объективно стимулируются внедрением проектного управления и реализацией национальных проектов. Да, это начало пути, но другого варианта быть конкурентоспособными у нас нет. Поэтому развитие командного менеджмента, как междисциплинарной области знаний и практики, является крайне актуальной и жизненно необходимой областью науки современного управления.

Подведем итог:

- Командный менеджмент появился в 20 веке и в начале 21 века становится одним из основополагающих в теории современного управления. Что подтверждается глобальными исследованиями. Командный менеджмент – это инструмент развития индивидуальной, групповой и организационной результативности и эффективности.
- Командный менеджмент занимается вопросами формирования культуры общей результативности и эффективности, в этом его особая ценность в период изменений и в решении задач быстрого развития конкурентоспособности России в целом.
- 21 век открывает новые направления развития командного менеджмента, но все они основываются на базовых понятиях, учитывая которые мы можем применять и новые инструменты.

Список использованной литературы:

1. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2016. 192 с.
2. Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе, Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. Том 5. N4. 2018. С. 365.
3. Долгов М.В. Энергия команды вашего бизнеса // Управление развитием персонала. 2014. №1. С. 4–13.
4. Никонова С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: автореферат дис. ... кандидата... кандидата экономических наук: 08.00.05. [Текст] / С.А. Никонова. Москва, 2003. 28 с.
5. Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера / В.Г. Куликов, С.Д. Резник – Ростов н/Д: Феникс, 2005. 288 с.
6. Михеев В.Н. Современная Команда менеджмента проекта [Электронный ресурс] / В.Н. Михеев – URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (дата обращения: 07.06.2018).
7. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Текст] / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. 51 с.
8. Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды : Дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.13 : Москва, 1997 464 с. РГБ ОД, 71:98-19/3-2.
9. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления, заявленный временем//Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». 2019. № 3.
10. Шебураков И.Б. Формирование проектных команд в государственных органах / И. Б. Шебураков // Управление развитием персонала. № 1 (49), 2017. С. 16-24.
11. Корниенко В. И. Формирование управленческих команд нового поколения: / В. И. Корниенко. М.: РАГС. 2000. 150 с.
12. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. Главная. Менеджмент, управление производством. Учеб. пособие. / И.Б. Гурков. М.: Дело, 2006. 320 с.
13. Чанько А.Д. Команды в современных организациях; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.
14. Lance H.K Secretan Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul
15. <https://www.talent-management.com.ua/cat/deloitte/deloitte-otchet-global-ny-e-hr-trendy-2018/>
16. https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak

Team management as the 21st century management style

Dolgov M.V.

Senior lecturer, the Faculty of Personnel Evaluation and Development, Graduate School of Public Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

Abstract

The article dwells upon the history, current development and prospects of team management as an interdisciplinary approach to the theory and practice of modern management in all areas of activity, including the problems of competitiveness of the Russian business and the reorganization of the system of modern public administration. The author considers both global trends and the current situation of using team management in Russia, arguing the need to popularize team management to improve the efficiency and effectiveness of management systems as well as the development of the common culture of the joint creation in the Russian society.

Key words

• team management • management system • public administration system • individual effectiveness • group effectiveness • organizational effectiveness • team result culture •

References

1. Dolgov M.V. Model «5F» – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2016. 192 s.
2. Dolgov M.V. Osobennosti upravlencheskih komand na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe, Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhbi narodov. Seriya: Gosudarstvennoe I munitsipal'noe upravlenie. Tom 5, No 4. 2018, p. 365.
3. Dolgov M.V. Energiya komandi vashego biznesa // Upravlenie razvitiem personala. 2014. No 1. P.4-13.
4. Nikonova S.A. Formirovaniye I razvitiye upravlencheskih komand na predpriyatiyah: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05Никонова, С.А. [Tekst] / S.A. Nikonova – Moskva, 2003. 28 s.
5. Kulikov V.G. Effektivnaya komanda menedzhera / V.G. Kulikov, S.D. Reznik – Rostov n/D: Feniks, 2005. 228 s.
6. Miheev V.N. Sovremennaya komanda menedzhmenta [Elektronnyy resurs] \ V.N. Miheev – URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (data obrashcheniya: 07.06.2018).
7. Bazarov T.Yu. Upravlencheskiye komandy I ih formirovaniye [Tekst] / T.Yu. Bazarov, I.V. Rybkin, T.S. Pyrkova // Pod redaktsiyey T.Yu. Bazarova. Moskva, IPK gossluzhby, 2009. 51 s.
8. Sinyagin Yu.V. Psihologicheskie osnovy formirovaniya rukovoditelem upravlencheskoy komandi : Dis. ... d-ra psihol.nauk : 19.00.13 : Moskva, 1997. 464 p. RGB OD, 71:98-19/3-2
9. Sinyagin Yu.V. Lichnostno-orientirovanniy podhod: othod ot klassicheskoy sistemi upravleniya,

zayavleny vremenem//Lichnost': resursi i potentsial. ANO «Nauchno-issledovatel'sky tsestr erspertizi i innovatsiy». 2019. No 3.

10. Sheburakov I.B. Formirovaniye proektnykh komand v gosudarstvennykh organakh / I.B. Sheburakov // Upravleniye razvitiem personala. 2017. № 1(49), S.16-24.

11. Kornienko V.I. Formirovaniye upravlencheskikh komand novogo pokoleniya / V.I. Kornienko. M.: RAGS. 2000. 150 s.

12. Gurkov I.B. Strategiya i struktura korporatsii. Glavnaya. Menedzhment, upravleniye proizvodstvom. Ucheb.posobiye. / I.B. Gurkov. M.: Delo, 2006. 320 s.

13. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations; Higher School of Management SPgSU. - SPb.: «Hihger School of Management» publ.house, 2011. 408 p.

14. Lance H.K Secretan Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul

15. <https://www.talent-management.com.ua/cat/deloitte/deloitte-otchet-global-ny-e-hr-trendy-2018/>

16. https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak

