

КОМАНДА И РАБОЧАЯ ГРУППА.
ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ И ОТЛИЧИЯ

In the article theoretical, methodical and practical aspects of management by activity of commands are considered. The purpose of the given research is specification of theoretical and methodical preconditions and development of theoretical bases of finding out essence and the maintenance of concept "command", definition of its differences from working groups, definition of sphere of their use and the order of transformation of working group into a command.

Современный менеджмент нуждается в преобразовании своей парадигмы. И одним из направлений ее формирования является управление командами.

Теоретические и методические предпосылки исследования этого направления достаточно глубоко разработаны представителями таких наук, как социальная психология, организационное поведение, социология управления, управление персоналом и др. Создание механизма управления командой на уровне производственной организации требует обобщения подходов в публикациях ученых этих научных направлений, определения сущности и содержания понятия "команда", его центральных характеристик и отличий от понятия "рабочая группа".

Исходные идеи для дальнейшего развития теории и практики управления деятельностью команд представлены в работах Ф. Лютенса, Г. Н. Сартана, А. Ю. Смирнова, В. В. Гудимова, Н. В. Подхватилина, Т. П. Галкиной, В. А. Спивака, Н. Е. Равикovichа, Г. Гертера, К. Оттл, В. Г. Куликова, С. Д. Резника, Д. Гринберга, В. Крюгера. Они могут быть использованы для разработки методического обеспечения выбора модели управления деятельностью команд, решения вопросов, касающихся определения показателей эффективности, формирования команды и обоснования ее основных функций.

Недостаточная разработка указанных вопросов определила предметную область, цели и задачи данного исследования. Его объектом являются теоретические, методические и практические аспекты управления деятельностью команд; предметом — сущность и содержание понятия "команда", определение ее отличий от рабочих групп.

В современной научной литературе предлагается множество определений понятия "команда" [1 – 6]. Их обобщение позволило выделить три важных момента, характерных для команд: взаимозависимость — каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу (другие члены команды зависят от работы каждого); восприятие членов команды друг друга как равноправных участников процесса деятельности; разделяемая ответственность за результаты деятельности (ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми), фокусирующая групповую активность.

Проведя анализ предложенных в литературе определений, предлагаем понимать под "командой" небольшую группу единомышленников, достигших высшего уровня сплоченности, объединенных общей целью и взаимной ответственностью, обладающих дополняющими друг друга навыками и умениями, обеспечивающую наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

Такое определение, на взгляд автора, можно рассматривать как нормативное, которое соответствует понятию "команда мечты", к формированию которой должен стремиться

любой руководитель. В "команде мечты" практически полностью реализуется групповой потенциал, а ее деятельность намного более продуктивна, чем у "просто команды". При этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а "срывы" случайны.

Следует отметить, что совокупность людей, определяемая как команда, обладает характерными признаками, отличающими ее от простой рабочей группы. Этими признаками, по мнению современных шведских ученых, являются следующие: имея общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), команда более постоянна по составу, в ней существует более жесткое распределение ролей, более ясная и формализованная цель. Члены команды сыграны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все гордятся тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть "избранные", которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их поведения [6, с. 109].

Другой подход к определению основных признаков команды предлагается в работах В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевича. Они считают, что команду характеризуют следующие признаки: она состоит из двух или более человек; члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в мере своей компетентности в совместном достижении поставленных целей; команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов; для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние (связи с другими командами и группами); команда имеет ясную, упорядоченную экономическую структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач; команда периодически оценивает свою эффективность [1, с. 28].

В результате обобщения этих двух подходов и анализа дополнительной литературы [1 – 6], предлагается считать основными признаками команды следующие: члены команды в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению; в команде вырабатывается больше идей, инновационная способность организации возрастает; в команде рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения; реже возникают стрессовые ситуации; команда лучше решает крупные и междисциплинарные проблемы и задачи; команда может рисковать в большей степени, чем каждый ее член в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов, поэтому легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты; команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества: безопасность, чувство локтя, гордость за совместные достижения, признание (окружающие считают команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность); в команде необходимая информация не искажается и оперативно попадает к тому сотруднику, который в ней нуждается; потенциал каждого члена команды оптимально используется, дополняя возможности других; производительность труда в команде быстро растет; члены команды извлекают уроки из допущенных ошибок; инициатива и помощь, идеи и энергия, которые поступают извне, оптимально интегрируются внутри команды; если кто-то из членов команды начинает испытывать неуверенность или какие-то трудности, это быстро фиксируется и компенсируется; все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками.

Как было замечено выше, команды имеют общие черты с рабочими группами, но при детальном рассмотрении этих двух понятий можно обнаружить ряд существенных отличий. Анализ этих отличий необходим для перевоплощения группы в эффективную команду.

В своем фундаментальном труде Дж. Гринберг и Р. Бейрон характеризуют так отличие команды от рабочей группы [3, с. 395]: в рабочих группах выполнение работы обычно зависит от работы ее отдельных членов. Выполнение работы

Таблица 2

Условия выбора вариантов работы в одиночку и в команде

Предпочтительнее работа в одиночку или в рабочих группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач	Для решения сложных задач или проблем
Когда для решения кооперация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений не обязательно	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустраиваемого конфликта интересов участников	При возможности увязки интересов членов команды и команды в целом
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает командную работу для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Наиболее полное и ясное сравнение отличий рабочих групп от команд представляет Ф. Лютенс: рабочая группа имеет одного сильного, ярко выраженного лидера, в команде функциональное лидерство поделено между ее членами; в рабочей группе существует только личностная ответственность, в команде есть как личная, так и взаимная ответственность; предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации, команда имеет свое собственное предназначение; в рабочей группе производятся продукты индивидуальной деятельности, в команде — продукты коллективной деятельности; рабочая группа проводит регламентированные собрания, при работе в команде поощряются свободные встречи для активного решения проблем, продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно (например, по финансовой деятельности всего бизнеса), деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту; рабочая группа обсуждает, решает и делегирует, команда обсуждает, принимает решение и сообща выполняет его.

Главная идея преимущества команды состоит в том, что она выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы, благодаря коллективному синергетическому эффекту [7, с. 297].

В результате анализа научных подходов [1 – 6], с учетом отличий потребностей в групповой и командной работе [7], предлагаем перечень сравнительных признаков, характеризующих рабочую группу и команду (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительная характеристика рабочих групп и команд

№ п/п	Признак	Рабочая группа	Команда
1	Лидерство	ярко выраженное	разделено между членами
2	Ответственность	индивидуальные результаты труда	совместные результаты труда
3	Предназначение	совпадает с предназначением организации	свое собственное предназначение
4	Результат	продукт индивидуальной деятельности	продукт коллективной деятельности
5	Оценка продуктивности	косвенная	по конечному результату
6	Направленность на решение задач	простых	сложных
7	Достижение взаимопонимания	удовлетворительная кооперация	консенсус
8	Подчинение	требованиям менеджмента	самоуправление
9	Форма взаимодействия	эффективные собрания	свободные встречи
10	Компетентность	узкий диапазон	широкий диапазон
11	Конфликт	деструктивный	конструктивный

командой зависит как от личных вкладов, так и от коллективных достижений работы — совместного результата согласованной работы членов команды.

Обычно члены рабочих групп направляют свои ресурсы на достижение общих целей, но когда дело доходит до распределения вознаграждений, принимается во внимание индивидуальная работа отдельных людей. Члены рабочих групп обычно не несут ответственности за какие-либо результаты, кроме своих собственных. В противоположность им члены команды принимают на себя как индивидуальную, так и общую ответственность за работу. То есть они работают вместе над получением конечного результата (например, товара, услуги или решения), который представляет их общий вклад, и каждый член команды разделяет ответственность за этот результат с другими. Основное различие в характере индивидуальной ответственности заключается в том, что в рабочих группах начальник возлагает ответственность за работу на каждого отдельного члена группы, в то время как в командах каждый член команды самостоятельно и добровольно принимает ответственность перед самим собой.

Если члены рабочих групп могут разделять общий интерес по достижению цели, члены команды имеют такую специфическую характеристику, как совместная приверженность конечной цели. Более того, эти конечные цели обычно связаны с идеей победы, суть которой — быть первыми или лучшими в чем-либо. Члены команды, концентрируясь вместе на отдельных целях, связанных с конкретными текущими задачами, отдаются полностью этой деятельности. Фактически команды закрепляют за собой "право собственности" на свои цели и обычно тратят очень много времени на их достижение. Как и рабочие группы, команды используют краткосрочные цели для отслеживания своего прогресса. Однако они также ставят перед собой стратегические цели, которые служат источником формирования эмоциональной энергии для выполнения намеченных действий.

Команды отличаются от рабочих групп своей природой взаимосвязей с менеджментом. Рабочая группа обычно требуется для реагирования на требования, регулярно выдвигаемые им со стороны менеджмента. В противоположность этому относительно команды менеджмент определяет только миссию и предоставляет команде возможность выполнить данную миссию. Это обычно дает команде достаточную гибкость для выполнения своей работы без дальнейшего внешнего вмешательства. Другими словами, команды варьируют различную степень самоуправления, то есть они до некоторой степени вольны определять самостоятельно свои собственные текущие цели, графики работы и способы выполнения работы без вмешательства со стороны менеджмента. В связи с этим многие команды описываются как системы по своей природе автономные или полуавтономные. Но это не означает, что команды полностью независимы от корпоративного менеджмента или начальства. Они все-таки должны реагировать на требования вышестоящих уровней руководства и имеют собственный механизм упорядочения деятельности, находящейся под его контролем.

Результаты обобщения сущности отличия рабочих групп и команд представлены в табл. 1.

Таблица 1

Отличительные черты рабочих групп и команд

№ п/п	Признаки	Рабочая группа	Команда
1	Выполнение работы зависит от...	индивидуальных вкладов	индивидуальных вкладов и коллективных результатов работы
2	Ответственность за результаты лежит на...	индивидуальных результатах	совместных результатах
3	Члены заинтересованы в...	общей цели	общей цели и преданности конечной цели
4	Соответствие...	требованиям менеджмента	требованиям, определяемым самой командой

Следует отметить, что создание команд достаточно дорогостоящее мероприятие и они не везде необходимы. В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич [1, с. 28] предлагают ряд рекомендаций по выбору вариантов работы с персоналом (табл. 2).

Четко определив основные отличительные черты рабочих групп и команд, их различия в принципах работы и достижениях результативности, руководитель любого уровня сможет реорганизовать работу своей рабочей группы, усовершенствовать рабочие процессы, протекающие в ней, улучшить формы межличностного взаимодействия и трансформировать ее в эффективно действующую команду. Для этого необходимо выполнить операционализацию основных понятий на основе характеристик эффективной команды (анализа теоретического материала и использования метода экспертных оценок); провести диагностику рабочего коллектива с целью определения его вида (группа или команда); по результатам диагностики, развивая слабые характеристики рабочих групп, разработать программу создания эффективной команды. Дальнейшие исследования необходимо проводить в направлении разработки технологии трансформации рабочей группы в эффективную команду.

Литература: 1. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией? / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – М.: Бератор-пресс, 2003. – 160 с. 2. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с. 3. Гринберг Дж. Организационное поведение от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; [Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО "Вершина", 2004. – 912 с. 4. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера. Серия "Бизнес-класс" / В. Г. Куликов, С. Д. Резник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 288 с. 5. Равикович Н. Е. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. Серия "Бизнес-психология" – М.: Генезис, 2003. – 112 с. 6. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Серия "Учебники для вузов". – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 416 с. 7. Лютенс Ф. Организационное поведение. Перев. с англ. 7-го издания. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 692 с.

Стаття надійшла до редакції
26.10.2006 р.

УДК 371.3

Ершов С. Г.
Ершова Е. С.

ДИДАКТИКО-КИБЕРНЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

In the article the scheme of didactic-cybernetic stages of the educational process is represented, their main characteristics and their specific application while organizing students' individual work are given.

Содержание образования представляет педагогически адаптированную систему знаний, умений и навыков, опыта творческой деятельности и эмоционально-ценностного отношения к миру, усвоение которой обеспечивает развитие личности [1]. Наряду с общим образованием различают специальное образование для конкретной области деятельности, например, техническое, педагогическое, экономическое.

Усвоение содержания образования обеспечивается соответствующими методами обучения, то есть системой последовательных взаимосвязанных действий учителя и учащихся. Метод обучения характеризуется тремя признаками: обозначает цель обучения, способ усвоения, характер взаи-

модействия субъектов обучения. Исследования педагогов и психологов показали, что усвоение знаний и способов деятельности происходит на уровне осознанного восприятия и запоминания, на уровне применения знаний и способов деятельности по образцу или в сходной ситуации и на уровне творческого применения [1].

По поводу принципов обучения в педагогике существует много подходов, но все они в той или иной мере базируются на четких дидактических принципах обучения Я. А. Коменского (1592 – 1670) [2]: сознательность и активность, наглядность, последовательность и систематичность, упражнение и прочное усвоение знаний.

Динамичный современный мир требует от человека приспособления к постоянно изменяющимся и совершенствующимся условиям производства, умения ориентироваться в стремительно нарастающем потоке информации. В связи с этим изменяются цели обучения, возрастает роль самообразования, самостоятельной и индивидуальной работы. Но поскольку принципы обучения не меняются от изменения способа обучения, рассмотрим поэтапно процесс обучения, а затем отметим его отличительные особенности, характерные для самостоятельной и индивидуальной работы. При этом, в отличие от существующих разрозненных описаний подобного процесса, используем системный кибернетический подход, что и определяет *цель и задачу* данной работы, а также ее *актуальность*.

В итоге основные этапы процесса обучения могут быть представлены следующей схемой (рисунок).

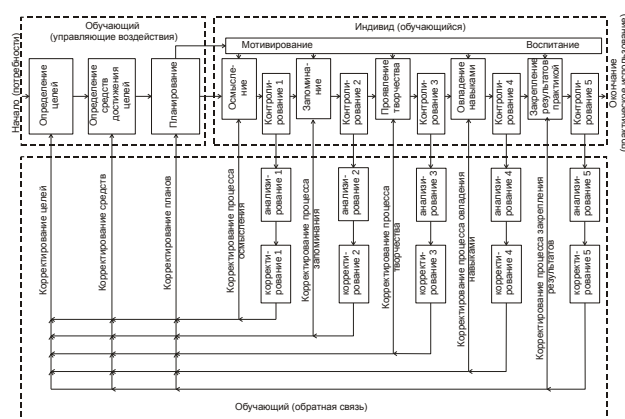


Рис. Основные этапы процесса обучения

На схеме штриховыми линиями выделены три области:

Обучающий, осуществляющий через определение конкретных целей обучения и доступных средств достижения этих целей планирование процесса обучения по объему осваиваемого учебного материала, времени и по соответствующим средствам, а также с учетом индивидуальных особенностей обучающихся и ожидаемого качества (результатов) обучения по каждому основному этапу процесса обучения (осмысление, запоминание, проявление творчества, овладение навыками, закрепление результатов практикой) в зависимости от поставленных целей обучения. В цели, средства и планирование нужно также включить пункты, касающиеся мотивирования эффективного освоения учебного материала, и воспитательные аспекты, чему в высших учебных заведениях уделяется недостаточно внимания. Это своеобразные *управляющие воздействия*.

Индивид или **обучающийся**, который при освоении учебного материала должен в соответствии с учебным планом последовательно **осмыслить** его, **запомнить** основные положения, определения и термины (эти этапы связаны с получением знаний), освоить типовые приемы практического использования полученных знаний и научиться творческому их применению (умения, **проявление творчества**), **овладеть** определенными **навыками**, вытекающими из приобретенных знаний и умений и обычно формируемыми в результате их часто-