

Создание высокоэффективных организаций посредством рабочих команд

Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт

Фрагменты из книги "[Лучшие идеи мастеров управления](#)"

Переход к высокой эффективности

Как можно ожидать, каждый из наших гуру предлагает свое уникальное руководство по осуществлению поэтапного перехода от организации традиционного типа к высокоэффективной организации. Например, Джон Зенгер и команда из компании Zenger Miller описывают “четыре столпа архитектуры внедрения”. Чарлз Манц и Генри Симс дают “карту пути к успеху”. Сьюзен Элберс Мормен и команда, созданная Центром изучения организационной эффективности, рекомендуют “схему последовательности действий”, включающую пять шагов. А Ян Катценбах и Дуглас Смит предлагают восемь подходов, позволяющих “поднять кривую эффективности”. Какой из этих рецептов является наилучшим? Как признают Катценбах и Смит, единственного наилучшего рецепта нет. Но есть некоторые общие моменты, с которыми, по мнению всех наших гуру, приходится сталкиваться организациям, осуществляющим переход к высокой эффективности, независимо от избранных ими моделей, карт, последовательности действий или от подъема кривой. Самыми важными из этих моментов являются следующие:

1. Какого типа команды будут использоваться в вашей организации и как будут разные команды осуществлять общую техническую координацию и процесс принятия общих для них решений?
2. Каковы будут роли и обязанности менеджеров, контролеров, руководителей и членов команды?
3. Какие новые навыки потребуются менеджерам низшего и среднего звена, руководителям команд и работникам, для того чтобы эффективно работать в организации нового типа?

И вот что наши гуру считают необходимым сказать по каждому из этих вопросов.

Типы и интеграция команд

Команды составляют основу, фундамент высокоэффективных организаций. Как ни старайся, говорят наши эксперты, без команд не добиться высокой эффективности. Следовательно, одним из первых шагов, которые вам необходимо предпринять для перехода к высокой эффективности, является решение о количестве и типах команд, которые должны существовать в новой организации.

Типы команд

Выбор нужного типа команд — дело не такое простое, как может показаться на первый взгляд, хотя бы потому, что наши эксперты предлагают делать выбор из озадачивающего множества вариантов. Это:

1. рабочие команды;
2. межфункциональные команды;
3. команды по решению проблем;
4. команды повышения эффективности;
5. команды, обслуживающие процесс;
6. интегрирующие команды;
7. управленческие команды;
8. команды, работающие в рамках одного проекта;
9. направляющие команды;
10. самоуправляемые команды;
11. полуавтономные команды.

У каждого эксперта — собственная терминология. Однако, если отвлечься от названий, на самом деле есть лишь три основных типа команд: *рабочие команды*, *команды повышения эффективности* и *интегрирующие команды*. Все высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих фундаментальных типов.

1. Рабочие команды. Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные

команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и страховщиков, работающих в определенном географическом регионе.

2. Команды повышения эффективности (КПЭ). Такие команды дают рекомендации относительно изменений, которые следует совершить в организации, в осуществляемых ею процессах и (или) технологиях, для того, чтобы повысить качество, снизить издержки и (или) улучшить своевременность поставок продуктов и услуг. Обычно их набирают из членов одной или нескольких рабочих команд. В отличие от последних, КПЭ зачастую являются временными образованиями. Их создают для работы над определенной проблемой или конкретным проектом, а после решения проблемы или реализации проекта распускают. Команды по осуществлению проектов, по проведению аудиторских проверок, по повышению качества, оперативные группы, команды совершенствования процессов и другие подобные группы, создаваемые для решения конкретных задач, — всё это примеры КПЭ.

3. Интегрирующие команды. Интегрирующие команды обеспечивают координацию работы в пределах одной организации. Такие команды связывают две или несколько взаимозависимых рабочих команд, занимающихся решением одной задачи, например обслуживанием одного крупного клиента, работой на одной производственной линии, по одной технологической цепочке или обслуживанием одного рынка или одной зоны оказания услуг. Интегрирующие команды выступают в роли звеньев, связующих рабочие команды и (или) КПЭ, и, как правило, состоят из членов этих взаимозависимых команд. Например, инженеры-программисты из команд по разработке могут быть членами интегрирующей команды, созданной для координации усилий двух групп разработчиков. Управленческие команды представляют собой особую форму интегрирующих команд. Они определяют общее стратегическое направление и цели, а также отслеживают деятельность рабочих команд и КПЭ.

Рабочие команды и КПЭ по своей природе могут быть как функциональными, так и межфункциональными — в зависимости от типа работы, которую им надо выполнять, и от того, насколько тесной должна быть их кооперация, чтобы они могли добиться успеха. Команды, сформированные по функциональному признаку, весьма сильно похожи на отделения или секции, существующие в организациях традиционного типа. Люди в таких командах сгруппированы в соответствии с их специальностями: контроль за качеством, маркетинг, производство, закупки, техника и т.д. В межфункциональных командах работники группируются по проектам или процессам, причем в состав одной команды входят люди разных специальностей. Как решить, какую команду следует создавать — функциональную или межфункциональную? Сьюзен Элберс Мормен, Сьюзен Коэн и Аллан М. Мормен-мл., соавторы книги “Designing Team-Based Organizations” и научные сотрудники Центра изучения организационной эффективности, предлагают вам ответить на следующие ключевые вопросы:

1. *Какие действия необходимо предпринять и интегрировать друг с другом, чтобы поставить потребителям некую ценность?*

Чтобы потребитель сразу получил определенный набор услуг, необходима высокая степень координации между специалистами в различных отраслях. В этом случае следует создавать межфункциональные команды.

2. *Какие проблемы и варианты их решения зачастую препятствуют работе организации — неспособность прийти к общим решениям о том, как действовать, или изменение условий и разрушение достигнутых ранее решений?*

Наши эксперты говорят: если для принятия своевременных решений необходимы частые, постоянные обсуждения, то надо создавать межфункциональные команды.

3. *На каком участке работы, выполняемой различными людьми, необходим наибольший объем текущей технической координации, для того чтобы совместить частные достижения в единое целое?*

Наши эксперты утверждают, что, если работа требует комплексных и взаимозависимых действий или большого объема онлайн-технической координации, надо создавать межфункциональные команды.

Хотя в состав многих компаний, считающихся высокоэффективными, входят и функциональные, и межфункциональные команды, обычно в большинстве действительно высокоэффективных организаций доминируют межфункциональные команды. Как отмечает Гленн М.Паркер, автор книги “Cross-Functional Teams” (“Межфункциональные команды”), тому есть несколько причин:

1. *Быстрота.* Межфункциональные команды сокращают время, необходимое для выполнения задач, особенно тех, что связаны с разработкой продуктов.
2. *Комплексность.* Межфункциональные команды повышают способность организации решать сложные проблемы [потому что в такие команды набирают людей, обладающих широким спектром разнообразных навыков и ориентаций].
3. *Сосредоточенность на потребителях.* Межфункциональные команды концентрируют ресурсы организации на удовлетворении запросов потребителей.
4. *Созидательность.* Сводя вместе людей, обладающих различным опытом и разнообразными знаниями, межфункциональные команды повышают творческий потенциал организации.
5. *Организационное обучение.* Члены межфункциональных команд в большей мере способны развивать новые технические и профессиональные навыки, глубже понимать другие отрасли знания и лучше обучаться работе с людьми, придерживающимися других стилей командной игры и имеющими иную культуру, нежели те, кто не участвует в работе межфункциональных команд.
6. *Единство действия.* Межфункциональная команда способствует большей эффективности совместной работы разных команд, становясь тем местом, куда обращаются за информацией и откуда исходят решения, касающиеся проекта или какого-либо потребителя.

Вот один из примеров того, как наши гуру могут перестроить любую компанию и превратить ее в высокоэффективную. В данном случае реформируемой организацией является компания, берущая подряды на разработку высокотехнологичного оборонного продукта — навигационных систем. Исторически структура компании основывалась на функциональных отделениях или узкоспециализированных рабочих группах. Такие структурные подразделения занимались разработкой программного обеспечения, электротехническим оборудованием, механическим оборудованием и т.д. За программное обеспечение отвечали два разных отделения, каждое из которых разрабатывало одну из навигационных систем. Электротехническое и механическое отделения оказывали услуги обеим группам программистов. Группа технического обеспечения обслуживала всю организацию и осуществляла общий контроль за качеством, а группа интеграции проводила техническую интеграцию всех разрабатываемых систем. Схема организационной структуры компании выглядела примерно так, как изображено на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 Структура традиционной организации

После того как компанию реформировали и превратили в высокоэффективную организацию, ее структура стала такой, как показано на рисунке 4.2. Отдельные функциональные электротехническое и механическое отделения были упразднены, а две группы разработки программного обеспечения преобразованы в межфункциональные рабочие команды, полностью укомплектованные специалистами по программированию, электротехнике и механике. Была ликвидирована и группа интеграции систем, вместо которой создали межфункциональную команду системной интеграции, состоящую из входящих в две рабочих команды программистов, инженеров-электриков и инженеров-механиков.

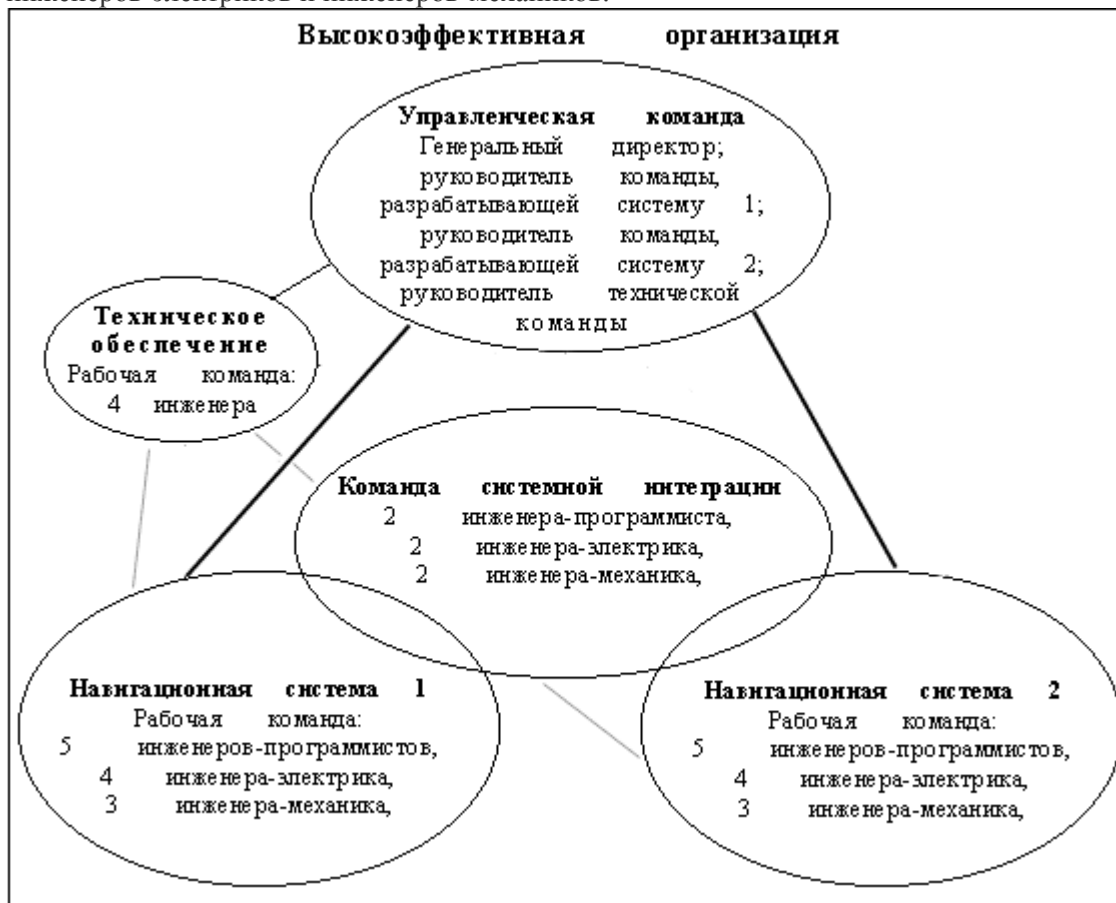


Рисунок 4.2 Структура высокоэффективной организации
Достижение интеграции команд

Обратите внимание: в подлинно высокоэффективной организации традиционная иерархия демонтирована. Рабочие команды и КПЭ взяли на себя многие обязанности, обычно выполняемые управляющими разных уровней (более подробно это будет обсуждено в следующем разделе), в том числе ответственность за техническую координацию и принятие компромиссных решений в случае конфликта между целями и приоритетами. Поскольку команды в основном межфункциональны, большинство сторон, которые должны участвовать в принятии решений, имеют там своих представителей. Следовательно, каждая команда может справляться с большей частью взаимозависимостей, находящихся в пределах ее компетенции. Впрочем, некоторые вопросы выходят за рамки команд и требуют технической координации и принятия решений на уровне всей организации. Наши гуру предлагают несколько способов достижения такой интеграции.

1. Связь, осуществляемая отдельным лицом. Если требуется сравнительно простая координация, то обеспечить связь между двумя или большим числом команд способен один человек. Например, на члена маркетинговой группы могут возложить обязанность участвовать в собраниях по проектированию, чтобы делиться маркетинговой информацией. Другая задача — собирать ту маркетинговую информацию о разрабатываемом проекте, которая могла бы оказаться полезной при планировании продукта.

2. Интегрирующая команда. Если текущая координация деятельности двух или большего числа команд имеет более сложный характер, можно создать формальную интегрирующую команду связанных. Например, при перестройке компании, занимающейся навигационными системами, была

создана межфункциональная команда системной интеграции, обеспечивающая техническую координацию между командами, разрабатывающими две навигационные системы.

3. Управленческая команда. В конечном счете, интеграция в масштабах всей высокоэффективной организации — это обязанность группы высших руководителей, состоящей обычно из генерального директора и руководителей разных межфункциональных и функциональных рабочих команд.

Роли и обязанности членов и руководителей команд

В высокоэффективных организациях отношения между управляющими разных уровней и рядовыми работниками постоянно меняются. Некоторые традиционные роли, такие как мастер или контролер, исчезают почти полностью. Другие традиционные роли, например работники и менеджеры, полностью трансформируются. Насколько важны эти изменения? Во врезке “Роли и обязанности, выполняемые командами” приведен краткий перечень стандартных контрольных функций, которые, по данным Чарлза Манца и Генри Симса, в одной высокоэффективной организации осуществляют межфункциональные, самоуправляемые рабочие команды. Обратите внимание на широту и масштабы обязанностей, традиционно выполняемых менеджерами и перешедших теперь к командам.

Роли и обязанности, выполняемые членами команд

- *Определение времени отдыха и перерывов.* Члены команды самостоятельно, по своему усмотрению составляют свои рабочие графики, в том числе устанавливают время перерывов.
- *Выборы и смещение руководителей групп.* Руководителей групп или избирают, или эту должность по очереди занимают члены команды. Обычно руководитель группы занимается вопросами организации, планирования, решением межличностных проблем и разрешением конфликтов, т.е. тем, что прежде делали управляющие среднего звена. Однако руководитель группы выполняет указанные функции по усмотрению членов команды. По мере того как команда берет на себя все больше ответственности, роль традиционного управляющего среднего звена изменяется до неузнаваемости (см. ниже).
- *Инициатива по ремонту машин и оборудования.* Члены команды сами выполняют большую часть работ по техническому обслуживанию оборудования, на котором работают, и производят мелкий ремонт. Команда самостоятельно, не обращаясь за разрешением к руководству, заказывает крупный ремонт.
- *Распределение конкретных рабочих заданий среди членов команды.* Команды вырабатывают различные методы распределения рабочих заданий. В некоторых командах разные виды работ выполняют по принципу ротации. В других командах рабочие задания распределяют в строгом соответствии с принципом старшинства — самые старшие работники имеют право выбора. Существует и такой вариант: работники договариваются друг с другом и стараются так распределить работы, чтобы каждый делал то, что ему больше нравится, не нанося вреда эффективности.
- *Обучение новых членов рабочих групп.* Члены команды обеспечивают профессиональную подготовку новичков на рабочем месте.
- *Материально-техническое обеспечение производственного процесса.* Руководитель группы, избранный или исполняющий эти обязанности временно, на основе ротации, зачастую осуществляет текущий контроль за использованием материалов и компонентов оборудования и отвечает за пополнение материально-технических запасов из внешних источников.
- *Табельный учет фактически отработанных каждым членом команды часов.*

В высокоэффективных организациях обычно не ведут централизованного учета рабочего времени. Вместо этого члены команды сами учитывают отработанные ими часы и передают свои записи руководителю, который сводит их воедино для оформления платежных ведомостей и иных целей. Манц и Симс отмечают, что на заданный одному из членов команды вопрос, не обманывают ли там людей, они получили ответ: “Кого здесь надувать? Других членов команды? Может быть, разок-другой обман и удастся, но и все. Одурачить своих товарищей по команде нельзя”¹⁾).

- *Контроль за качеством и сбор данных.* На многих высокоэффективных промышленных предприятиях нет контролеров качества. Вместо внешнего контроля члены команды сами несут ответственность за качество своей продукции и за сбор статистических данных о качестве. Очень небольшой отдел контроля за качеством может время от времени проводить проверку представленных командами данных, но в основном ответственность за качество — это дело команд.
- *Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда.* Манц и Симс отмечают, что возможна подготовка двух параллельных бюджетов: один составляет рабочая команда, а другой — руководство или внешний бухгалтер. Затем команды улаживают с руководством все разногласия по двум бюджетам и получают окончательный бюджет.
- *Учет продукции, произведенной за день, и оставшихся запасов.* Члены команды ведут собственный производственный учет, который подлежит периодическим проверкам, проводимым внешними группами, например группой производственного планирования.
- *Разработка рекомендаций относительно изменений, которые инженеры должны внести в конструкцию оборудования, технологический процесс и продукт.* Команды осуществляют собственный анализ процесса и дают руководству рекомендации относительно необходимости закупок нового оборудования, внедрения новых технологий и внесения изменений в производственные процессы и конструкцию продукта. Обычно команды пользуются широкой свободой в вопросах изменения своих методов работы и процессов и могут осуществлять такие перемены, если считают их необходимыми для повышения эффективности собственной работы.
- *Отбор и увольнение членов группы.* Члены команды обычно имеют право окончательного одобрения при отборе новых членов и могут осуществлять большую часть тех дисциплинарных полномочий, которыми обладает традиционный менеджер среднего звена.
- *Оценка членов команды при решении вопросов о повышении зарплаток.* Члены команды часто оценивают эффективность работы друг друга. Это делается раз в год или раз в полгода на собраниях равных по положению членов команды, и команда несет ответственность за результаты таких оценок. Если оплата труда зависит от квалификации или знаний (такую зависимость часто устанавливают в высокоэффективных организациях), то члены команды могут помочь в разработке и (или) применении тестов, используемых для определения уровня профессионального мастерства.
- *Прекращение производственного процесса или сборки, если качество вызывает сомнения.* Как правило, если команды сталкиваются с производственными трудностями или проблемами обеспечения качества, они имеют право останавливать производство, не спрашивая на то разрешения руководства.
- *Проведение еженедельных собраний групп.* Команды еженедельно проводят в рабочее время получасовые собрания, а если возникают проблемы качества или эффективности, то и более продолжительные совещания.

1) Manz C.C., Sims H.P. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993, p.45—46.

Очевидно, что на данном предприятии большое количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей делегировано рабочим командам, но какой объем делегирования следует считать чрезмерным? Все ли команды готовы взять на себя столь значительную ответственность? Нет, говорят эксперты, по крайней мере, они не должны быть готовы к этому немедленно. Наши гуру обычно предлагают не сразу возлагать новые обязанности на команды, а расширять их ответственность поэтапно, в течение нескольких месяцев или даже лет. Поначалу командам передают лишь немногие традиционные управленческие (контрольные) функции. С

течением времени обязанности команд расширяются. Некоторые гуру предлагают обсуждать вопросы передачи обязанностей с членами команд и вырабатывать схемы распределения ответственности, подобные той, что приведена в таблице 4.2. На ней необходимо указать те обязанности, которые команды берут на себя немедленно, те, которые они планируют взять в будущем, и те, что навсегда останутся за менеджерами.

Таблица 4.2. Схема распределения ответственности команд

Обязанность	Команда		Руководство
	в настоящее время	через шесть месяцев	
Распределение рабочих заданий		X	
Выравнивание рабочей нагрузки		X	
Решение проблем	X		
Проведение собраний команды		X	
Заполнение табелей рабочего времени	X		
Разработка графика отпусков	X		
Обучение новых работников	X		
Наставничество для рабочих той же специальности	X		
Консультации по техническим вопросам			X
Соблюдение технических стандартов			X
Расстановка людей для выполнения будущих проектов			X
Обеспечение консультаций по вопросам служебного продвижения			X
Постановка задач команде	X		
Анализ и одобрение задач команды			X

Опрос мнения потребителей об эффективности команды		X	
Участие в оценке эффективности	X		
Проведение оценок эффективности		X	
Решение дисциплинарных проблем		X	
Рекомендации относительно улучшений	X		
Разработка бюджета команды		X	

Источник: адаптировано по кн. *Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M., Jr. Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p.163—164.

Осуществляйте переход поэтапно

Большинство наших гуру предлагают осуществлять переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению поэтапно. Вот подход, построенный на основе разработок нескольких экспертов и предусматривающий четыре стадии.

Стадия 1: начинающая команда (см. рис. 4.3). Межфункциональные команды созданы, но в их состав входят формальные контролеры, называемые теперь руководителями команд и назначенные руководством. Контролер-руководитель по-прежнему присутствует при повседневной деятельности команды, но от ее членов ожидают того, что они возьмут на себя часть ответственности за успехи или неудачи группы. Обязанности, прежде выполняемые менеджером-контролером, делегированы сначала некоторым, а затем и всем членам команды. От членов команды требуют, чтобы они сами решали собственные проблемы. Контролер (руководитель) команды доступен в качестве наставника, обучающего работников, как действовать в тех или иных ситуациях, но члены команды уже не должны обращаться к нему с просьбами разрешить любую возникающую проблему.

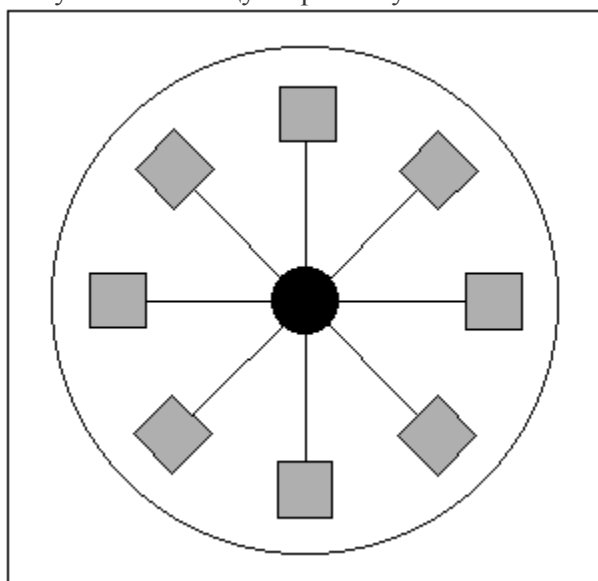


Рисунок 4.3. Начинаящая команда: рабочие группы (показаны квадратами) находятся под повседневным контролем их руководителя (показан кружком в центре)

Ян Катценбах и Дуглас Смит раскрывают некоторые основные ожидания в отношении руководства на этой стадии развития команд. От внешних контролеров и руководителей команд ждут выполнения следующих обязанностей.

- *Оказание помощи командам в формулировании их общих целей, задач и подходов.* От руководителей групп ожидают, что они будут и работать, вместе с остальными членами команды, и отчасти дистанцироваться от них, а также видеть перспективу. Это видение поможет командам прояснить свои миссии, задачи, подходы и выработать приверженность к ним. На данной стадии руководители групп поддерживают хрупкий баланс между управлением членами команды и советами им.
- *Стимулирование целеустремленности и уверенности.* Одной из главных задач руководителя команды на данном этапе является поощрение уверенности и целеустремленности ее членов и команды в целом с помощью частых похвал и одобрения усилий, предпринимаемых людьми.
- *Подкрепление разнообразных навыков и умений, которыми обладают члены команды, и повышение их профессионального мастерства.* Ожидается, что руководители команд будут поощрять их членов идти на риск, учиться, развиваться, браться за выполнение новых заданий и ролей. Самые эффективные руководители на этой стадии проявляют особое внимание к обретению и (или) совершенствованию тех технических, функциональных, коммуникативных навыков, навыков разрешения проблем, принятия решений и групповой работы, которые необходимы команде, для того чтобы эффективно работать и прогрессировать на последующих, более высоких ступенях своего развития.
- *Управление отношениями команды с ее окружением и устранение того, что мешает работе и развитию команды.* И члены команд, и посторонние относятся к руководителям команд как к лицам, которые в первую очередь отвечают за управление отношениями команды с остальной частью организации. Руководитель группы обязан при необходимости вступаться за группу, устранять препятствия ее работе и (или) получать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования команды.
- *Создание возможностей для совершенствования членов команды.* От руководителей команд ожидают того, что они не станут прибирать к рукам лучшие возможности, самые выгодные задания и укреплять только собственную репутацию, а будут помогать росту и развитию членов команды, позволяя им брать на себя дополнительные обязательства и гарантируя им должное вознаграждение.
- *Выполнение реальной работы.* От каждого члена команды, включая ее руководителя, ожидают выполнения примерно одинакового объема работы. Руководители команд несколько дистанцируются от рядовых членов, но не пользуются своим положением для того, чтобы отлынивать от работы. Подобно любому другому члену команды, руководитель должен вносить свой трудовой вклад в ее деятельность и не перекладывать неприятную работу на других.

Стадия 2: команда переходного периода (см. рис. 4.4). По мере того как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше — контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач, таких как поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений групповой политики, процедур и методов выполнения повседневной работы. Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных ее членов. Впрочем, он затрачивает все больше времени не на отслеживание повседневной деятельности своих людей, а на получение ресурсов для команды и на управление отношениями с внешними группами.

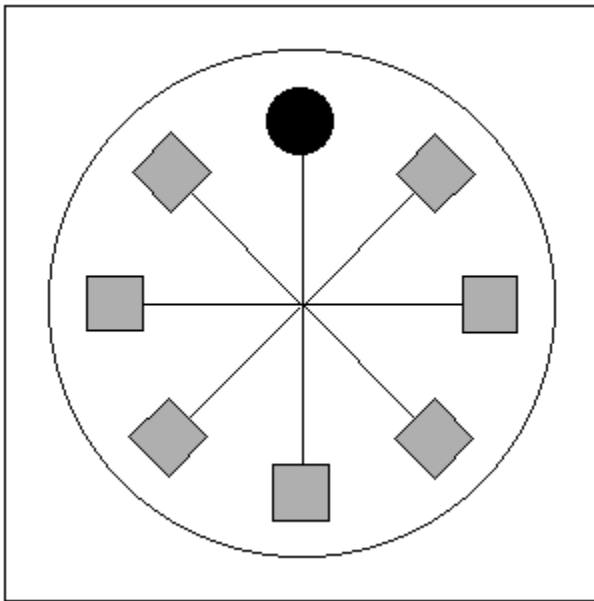


Рисунок 4.4. Команда переходного периода: руководитель команды не столько контролирует ее работу, сколько координирует ее

Стадия 3: опытная команда (см. рис. 4.5). К моменту, когда команда приобретает опыт, ее руководитель (которого теперь можно называть координатором) удален от группы и уже не осуществляет непосредственного контроля за повседневной деятельностью людей или даже не вникает в их работу. Члены команды берут на себя полную ответственность за решение текущих вопросов, которые, как показал опыт предшествующих стадий, они могут решать самостоятельно. Руководитель команды — он же координатор — выступает, скорее, в роли старшего управляющего, осуществляющего контроль за деятельностью нескольких команд. Такой руководитель (координатор) собирает данные о производительности, качестве, издержках, удовлетворенности клиентов и других важных показателях и информирует членов команды, как они работают. На этой стадии координатор затрачивает все больше времени на получение ресурсов для подотчетных ему команд, на осуществление посредничества между ними и другими командами, а также внешними клиентами и потребителями. Команды в основном сами управляют своей повседневной деятельностью, и их координатор может не углубляться в рутинные проблемы, с которыми сталкиваются команды, и не вникать в то, как они реагируют на эти проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут полную ответственность за оцениваемые по важнейшим параметрам результаты деятельности и эффективность команды. Проходят дни, прежде чем бывший руководитель команды, а ныне ее координатор, мимоходом встречается с членами команды. Зачастую и этого не бывает.

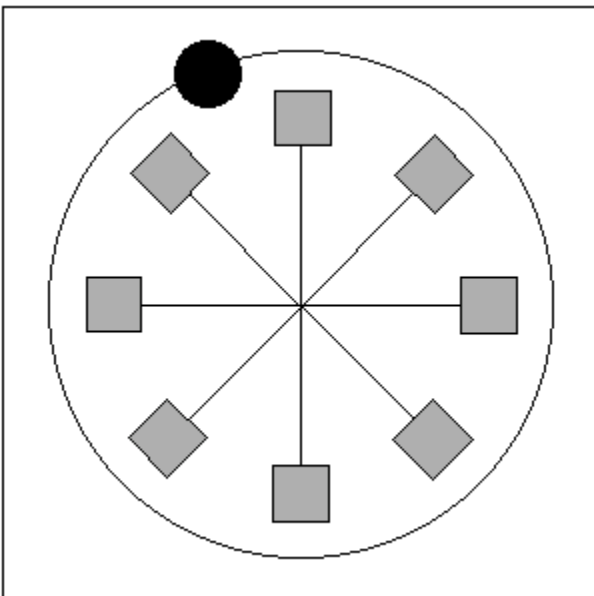


Рисунок 4.5. Опытная команда: руководитель команды (или координатор) выведен из группы и просто наблюдает за ее деятельностью

Стадия 4: зрелая команда (см. рис. 4.6). На этой заключительной стадии команда несет полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего звена для них в сущности исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для нее в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда ей необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объем этой помощи. По запросу команды координатор либо оказывает ей непосредственное содействие, либо привлекает для этого внешние источники.

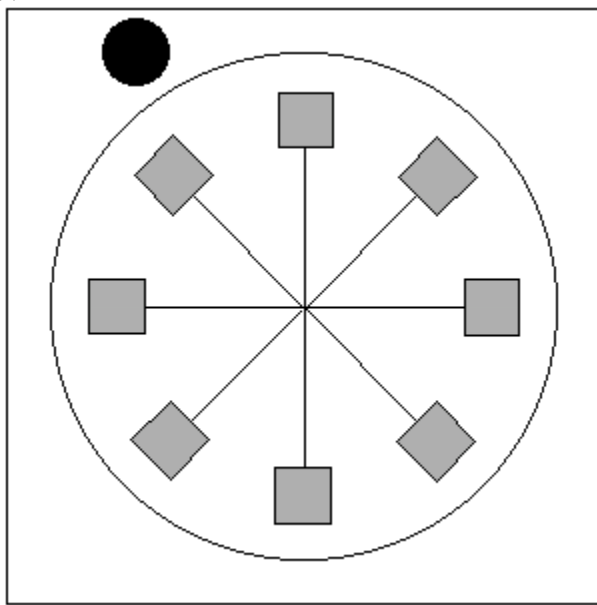


Рисунок 4.6. Зрелая команда: руководитель группы исчезает; команда несет полную ответственность за свою работу

Как быстро командам следует совершать переход?

Сьюзен Мормен и группа специалистов из Центра изучения организационной эффективности отмечают, что решение вопросов, насколько далеко продвигаться командам по описанным выше стадиям роста и как быстро это следует делать, зависит от ряда факторов, включая описанные ниже.

- **Степень взаимозависимости членов команды.** Если задачи, выполняемые командой, взаимосвязаны настолько тесно, что работа одного члена команды критически важна для работы остальных, то, наверное, есть необходимость в формальном руководителе, который регулирует нерешенные вопросы, проводит собрания и гарантирует участие нужных людей в принятии важнейших решений. Когда уровень взаимозависимости невелик или она расплывлена, существует большая вероятность того, что члены команды самостоятельно, без вмешательства формального лидера, справятся с внутренней координацией.
- **Размеры команды.** По мере увеличения размеров команды пропорционально возрастает количество взаимосвязей, решений, точек зрения, которые необходимо учитывать, и, соответственно, объем необходимого планирования. Три человека запросто могут координировать свои действия без формальной помощи. Однако, утверждают Мормен и ее коллеги, команде, состоящей из 20 человек, координировать свои действия гораздо труднее. Следовательно, чем многочисленнее команды, тем выше вероятность того, что они будут по-прежнему нуждаться в людях, играющих роль формальных руководителей.
- **Функциональное (профессиональное) разнообразие членов команд.** Чем больше представителей различных профессий в команде, тем большее число точек зрения необходимо учитывать. Члены команды, выполняющие различные функции и виды работ, думают о проблемах и подходят к ним по-разному, так что интеграция людей, имеющих разные профессии, может потребовать помощи “переводчиков”, обладающих разнообразной профессиональной подготовкой и выступающих в роли руководителей.

- *Степень автономности команды.* Степень автономности команды влияет на сложность обработки информации. Если команда обладает необходимыми ей ресурсами, то координация и принятие решений становятся ее внутренним делом. Если команда не автономна, т.е. связана с другими командами или лицами, сложность обработки информации возрастает неизмеримо. Иногда для управления отношениями между командами достаточно интегрирующих групп, но для управления сложными межподразделенческими функциями могут быть необходимы формальные руководители или “связные”.
- *Масштабы изменений.* Любые обстоятельства, в том числе непредвиденные технические трудности, изменение стратегий организации и распределения ресурсов, неожиданности, которые приносит конкуренция, способны изменить миссию и (или) стратегию команды. Чем больше такие отклонения, тем больше обрушивающееся на команду бремя решений, которые необходимо принимать. Способность команды быстро и адекватно реагировать на подобные ситуации можно повысить, выдвинув на роль руководителя или управляющего того, кто сможет обеспечить команду критически важной для нее информацией.
- *Технические навыки и опыт.* Способность команды нести ответственность за профессиональную подготовку новых людей и за наставничество над ними, а также за соблюдение технических стандартов зависит главным образом от имеющихся у членов команды опыта и набора навыков. Менее опытные команды могут нуждаться в человеке, выполняющем роль формального лидера и обеспечивающем техническое руководство.
- *Срок жизни команды.* Если люди раньше не работали в самоуправляемых, достигших зрелости командах, а выполняемый командой проект краткосрочен, наверное, нет смысла вкладывать ресурсы и тратить время на то, чтобы развить команду полностью. Вместо этого она может существовать на первой стадии, имея назначенного руководителя, который проводит собрания, составляет графики, обеспечивает справедливое распределение работы и управляет отношениями с другими командами.

Высокоэффективные команды требуют новых навыков

Если людям придется брать на себя новые обязанности и играть незнакомые им прежде роли в высокоэффективной организации, то очевидно, что им потребуются новые навыки. Наши гуру делят необходимые в высокоэффективных организациях навыки на четыре категории: технические, административные, навыки межличностных отношений и навыки принятия решений и разрешения проблем.

Технические навыки

Поскольку члены высокоэффективных команд должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных перед ними задач, значительное внимание следует уделять приобретению этими людьми концептуальных и практических знаний. Сьюзен Элберс Мормен и специалисты из Центра изучения организационной эффективности отмечают, что сочетание навыков в высокоэффективных командах столь же важно, как и глубина знаний в конкретных технических сферах, а может быть, и важнее. Они доказывают, что членов команды легче обучить конкретным предметам в рамках любой дисциплины, с которой они уже знакомы, чем растолковывать им начала новых дисциплин. Мормен и ее коллеги считают, что, например, “фармацевтическая группа, отвечающая за коммерциализацию нового лекарства... должна иметь в своем составе врачей, маркетологов и специалистов по клиническим исследованиям. Было бы неверным включать в состав такой команды только врачей... а команда, занимающаяся маркетингом продукта, не смогла бы компенсировать отсутствие в ее составе технического специалиста по оформлению соответствующей документации”.

Вопросы профессионально-технической подготовки являются, по существу, вопросами об объеме взаимного обучения, которое будет происходить в команде. Мормен отмечает, что в прототипах высокоэффективных рабочих команд, вроде тех, которые встречаются в промышленности, их членов обучают выполнять все или почти все необходимые виды работ. Такое обширное взаимное обучение, однако, не обязательно для всех команд, особенно если они состоят из высококвалифицированных рабочих. “Разумеется, — пишут эксперты из Центра изучения организационной эффективности, — фармацевтической компании не нужно взаимное обучение, при котором ее специалисты по маркетингу учатся на врачей (и наоборот)... Однако... поведя врачей на встречи с потребителями, их можно до некоторой степени приобщить к видению мира глазами маркетолога. Чтобы решать проблемы, находить компромиссы по мере обсуждения

разных и несовпадающих точек зрения и устанавливать в конце концов согласие по поводу направления деятельности, необходимо, чтобы члены команды по меньшей мере представляли себе навыки, которые имеют их товарищи. Знакомство с навыками и познаниями других создает основу для делового общения людей”.

Административные навыки

От большинства высокоэффективных команд ожидают, что они возьмут на себя задачи, прежде выполняемые управляющими и контролерами (см., например, врезку “Роли и обязанности, выполняемые членами команд”, в которой перечислены стандартные контрольные функции высокоэффективной рабочей команды, действующей в промышленной компании). Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима по меньшей мере некоторая формальная подготовка, дающая, между прочим, следующие навыки:

- умение эффективно вести собрания;
- умение интервьюировать потенциальных членов команды;
- умение сравнивать и оценивать свои достижения;
- способность дисциплинировать членов команды;
- умение вести переговоры по вопросам предоставления ресурсов;
- понимание финансовых отчетов;
- умение составлять графики;
- умение осуществлять планирование;
- способность оценивать результаты выполненной работы и ставить производственные задачи;
- умение урегулировать жалобы и претензии;
- умение действовать в условиях разнообразия.

Навыки межличностного общения

Высокоэффективные организации объединяют людей разных профессий, усвоивших различные массивы знаний, по-разному рассматривающих информацию, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия создают благодатную почву для взаимного непонимания и межличностных конфликтов. У большинства людей, если только они ранее не работали в высокоэффективных организациях и группах, нет необходимых навыков общения и разрешения конфликтов, и поэтому бо́льшая часть команд будет нуждаться в обучении некоторым навыкам межличностного общения. Как подчеркивают почти все наши гуру, наиболее важными из них являются навык общения и навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений. (Некоторые навыки общения, постановка вопросов и проверка интеллектуальных моделей, которым можно обучить команды для развития навыков межличностного общения, обсуждались в главе 3.)

Навыки принятия решений и разрешения проблем

Наконец, большинству членов команд потребуется некоторое обучение систематическому разрешению проблем. Обычно все команды, действующие в рамках одной организации, учат следовать одному и тому же многостадийному процессу, например, такому:

- *стадия 1:* определение приоритетности проблем;
- *стадия 2:* сбор данных;
- *стадия 3:* анализ данных;
- *стадия 4:* генерирование альтернативных решений;
- *стадия 5:* оценка решений и выбор решения, которое будет реализовано;
- *стадия 6:* планирование и реализация решения;
- *стадия 7:* оценка результатов.

На каждой стадии процесса командам предоставляют инструменты и методы анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов. Некоторые наиболее популярные инструменты и методы перечислены ниже.

- Создание эталонов
- Построение диаграмм “причина—следствие”
- Метод номинальной группы
- Гистограммы

- Проверка отчетов
- Анализ соотношения “затраты/выпуск”
- Построение диаграмм рассеяния
- Совместное конструирование
- Развертывание функции качества
- Построение графиков Парето
- Управление статистическим процессом
- Планирование экспериментов
- Определение затрат на качество
- Построение контрольных графиков
- Анализ последовательности операций

Объем подготовки, необходимой высокоэффективной команде

Сколько времени необходимо уделить профессиональной подготовке? Много, говорят наши эксперты, по крайней мере по сравнению с объемом подготовки, которую дают в организациях традиционного типа. Эдвард И.Лолер III рекомендует, например, освободить минимум 5% рабочего времени для ежегодной переподготовки. В противном случае, утверждает Лолер, вы просто проявите полное равнодушие к потребностям ваших команд.

Предсказуемые стадии развития команды

Допустим, вы скрупулезно следуете наставлениям гуру. Тщательно планируете организацию команды. Даете ответы на все поставленные вопросы и точно определяете, сколько потребуется команд и каких типов. Перемешиваете и подгоняете количество рабочих групп, КПЭ и интегрирующих команд так, чтобы создать идеальную конфигурацию. Тщательно планируете сроки, в которые команды примут на себя новые обязанности, и проводите огромный объем подготовительной работы, чтобы гарантировать наличие у каждого члена этих групп необходимых для успеха навыков. Короче говоря, делаете все, что требуют наши гуру, и каков же результат? Все идет гладко, не так ли? Нет, не так. В действительности, говорят эксперты, перед тем как пойти лучше, дела ухудшаются.

Чарльз Манц и Генри Симс, например, предсказывают, что на самом деле эффективность работы большинства команд после начала их деятельности снижается и не вернется на уровень, на котором она была до создания команды, в течение примерно года. Реальные успехи в повышении эффективности могут наступить лишь через 18 месяцев. Несмотря на все планирование и мудрейшие наставления наших гуру, дорога к высокой эффективности оказывается весьма ухабистой. Самое лучшее, что они могут вам посоветовать, — это приготовиться к нелегкому пути. Ожидайте, говорят гуру, того, что вашим командам предстоит пройти через четыре предсказуемые стадии: *формирования, преодоления шторма, возвращения к норме* и, наконец, *нормальной деятельности*.

Стадия 1: формирование

В начале формирования команд следует ожидать периода нервного возбуждения. Люди, отобранные в команду, будут гордиться этим, но и станут бомбардировать вас вопросами: “Чего от меня ожидают?”, “Подойду ли я?”, “Что мне предстоит делать?” и “Каковы правила?”.

Стадия формирования — это стадия изучения. Наряду с возбуждением, вызванным новизной ситуации, люди ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый член команды оценивает про себя способности и позиции других. В книге “The Team Handbook” Питер Р.Шолтес и его коллеги из фирмы Joiner and Associates сравнивают эту стадию с поведением людей, которые стоят у реки и пробуют воду ногами, колеблясь, стоит ли купаться. Поскольку никто не знает наверняка, что должно произойти, производительность снижается. Эксперты предупреждают: не ждите от команд особых достижений на стадии формирования.

Чтобы успешно провести команду через стадию формирования, Шолтес и его коллеги предлагают сделать следующие шаги:

- помочь членам команды познакомиться друг с другом;
- дать команде четкое направление и ясную цель;
- вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы.

Стадия 2: преодоление шторма

Возникает впечатление, что на второй стадии дела идут все хуже и хуже. Члены группы теряют терпение из-за отсутствия успехов и стремятся работать, но не знают, как добиться результатов. Все начинают понимать, что в команде достичь результатов гораздо труднее, чем казалось вначале. Люди испытывают неудобства от совместной работы, переживают и часто злятся на самих себя и коллег по группе. Это период обвинений и защиты от них, столкновений, отсутствия единства, напряженности и враждебности. Люди начинают подозрительно относиться друг к другу. Формируются подгруппы. Между враждующими, конкурирующими за влияние фракциями происходят стычки. Команда борется за определение своей миссии, своих целей, ролей, исполняемых членами команды, и соглашений относительно того, как совместно работать. Производительность по-прежнему то падает, то возрастает. Так команда проходит через самую трудную стадию — штормовую.

Чтобы успешно преодолеть эту стадию, Шолтес предлагает:

- решить вопросы власти и полномочий, например, не допускать ситуаций, при которых власть одного уничтожает трудовой вклад других;
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения;
- адаптировать роль руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более независимой; поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства.

Стадия 3: возвращение к норме

На этой стадии дела неожиданно начинают улучшаться. Команда вырабатывает некоторые основные правила (или нормы), регулирующие совместную работу. Люди перестают, наконец, рисоваться перед окружающими и осознают, что их сила только в единстве. Постепенно они даже начинают любить свою команду, привязываться друг к другу и все сильнее ощущать свою принадлежность к команде. Возникает чувство коллективной общности, выражаемое понятием “мы”. Люди начинают гордиться тем, что являются частями какого-то организма, и, вместо того чтобы соперничать, начинают сотрудничать. Открываются каналы общения, крепнет доверие. После штормовой стадии жизнь команды становится почти спокойной, иногда даже чересчур. Люди сосредоточивают внимание и силы на укреплении сложившихся в команде отношений и проявляют больший интерес к поддержанию мира, нежели к осязаемым, материальным результатам своей деятельности. Однако производительность труда остается невысокой.

Для того чтобы провести команду через стадию нормализации, Шолтес и его коллеги рекомендуют следующее:

- в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды;
- поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение;
- призывать людей засучить рукава и сотрудничать.

Стадия 4: нормальная деятельность

И наконец, наступает прорыв. Команда обретает уверенность в своих возможностях. Люди достигают согласия в вопросах о том, что такое команда и чего она пытается достичь. Группа вырабатывает правила и процедуры общения, разрешения конфликтов, распределения ресурсов, начинает применять эти нормативы и понимать свое место в организации, где она работает. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями. Наконец-то работа спорится.

Чтобы провести команду через завершающую стадию, Шолтес и группа специалистов из Joiner and Associates предлагают следующее:

- обновить методы и процедуры, обеспечивающие сотрудничество;
- помочь команде понять способы управления изменениями;
- выступать представителем и защитником команды в отношениях с другими группами и посторонними людьми;
- отслеживать ход работы и отмечать успехи.

Переход от стадии преодоления шторма к стадии нормальной деятельности может занять от нескольких недель до многих месяцев. Шолтес описывает этот переход как поездку на вездеходе

по сильно пересеченной местности. Тут у каждой команды своя судьба, движение никогда не бывает гладким, а настроение людей обычно меняется совершенно непредсказуемым образом.

Непременные условия высокой эффективности

В течение последних сорока с лишним лет бесчисленные исследователи и эксперты изучают, зондируют, расширяют, совершенствуют, испытывают, проверяют и перепроверяют основные принципы возникшего в английских шахтах явления, скрупулезно описанного Тристом и его коллегами. Сегодня наши гуру дают, причем весьма уверенно, огромное число советов о том, что надо и чего не надо делать для содействия росту эффективности организаций. Мудрецы знают (или, по крайней мере, утверждают, будто знают), что приносит желаемые результаты, а что не работает.

Итак, давайте уточним, что такое высокоэффективная организация. Насколько она отличается от компании традиционного типа? Мы провели сравнение традиционной организации с той, которую проповедуют теоретики высокой эффективности (см. табл. 4.1). Высокоэффективную организацию мы описываем на основании большого количества работ экспертов в данной области. При ознакомлении с таблицей 4.1 обратите внимание на социотехнические темы и на то, сколь “многое” добавили наши гуру к тем основным принципам, которые были открыты Тристом и его коллегами в угольных шахтах.

Таблица 4.1. Сравнение организаций традиционного типа и высокоэффективных организаций

Организации традиционного типа	Высокоэффективные организации
Поддержка инноваций и готовность идти на риск	
Новые идеи игнорируются. Девиз: “Не ремонтируй, если не сломано”.	Постоянный поиск и испытание новых идей
Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, наказывают.	Людей, пошедших на риск и потерпевших неудачу, побуждают предпринять новые попытки.
Людей, пытающихся что-то изменить, не вознаграждают.	Людей, пытающихся внести изменения, часто продвигают по службе.
Вопросы обучения	
У людей мало возможностей обрести новые навыки.	У людей много возможностей обрести новые навыки.
Обучение вознаграждают редко.	Обучение высоко ценят и вознаграждают.

Организация затрудняет обучение чему-либо, выходящему за узкие пределы должностных обязанностей	Людей поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах деятельности организации.
Время на обучение не предусмотрено.	Для обучения регулярно выделяют время.
Взаимообучение считают неэффективным.	Взаимообучение является нормой.
Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение техническим навыкам.	Каждый работник получает профессиональную подготовку, приобретая разнообразные навыки, в том числе навыки межличностных отношений, административные и технические.
Организация труда	
Должностные обязанности спланированы таким образом, чтобы их выполнение не требовало почти никакой квалификации.	Должностные обязанности спланированы так, чтобы их выполнение требовало многих навыков, на обучение которым необходимо много времени.
Люди, выполняющие работу, не принимают важных решений о том, как ее выполнять. Они просто подчиняются приказам.	При принятии почти всех важных решений, связанных с тем, как выполнять работу, полагаются на самих работников.
Люди работают в одиночку, изолированно.	Люди работают в командах, в пределах которых они часто переключаются с выполнения одних видов работы на другие.
Люди постоянно делают одно и то же.	Люди выполняют разные виды работы.
Люди выполняют лишь частицу общей задачи.	Люди выполняют задачу целиком, и она предназначена для удовлетворения потребностей внутренних или внешних клиентов
Любям трудно проследить, каким образом их усилия непосредственно способствуют производству конечного продукта или предоставлению конечной услуги.	Люди видят непосредственную связь между тем, что они делают, и успехом конечного продукта или конечной услуги.
Люди не выполняют никакой работы по обеспечению своей служебной деятельности (не занимаются техническим обслуживанием, наладкой, контролем за качеством, снабжением, ведением документации и т.д.).	Люди зачастую выполняют почти всю работу по обеспечению собственной деятельности.

Темпы выполнения работы задает руководство.	Работники сами определяют темпы своей работы.
Людям указывают, какую работу им выполнять.	Люди сами решают, какую работу они хотят выполнять.
Людей никогда не вовлекают в решение проблем. Когда проблемы возникают, их решением занимаются менеджеры.	Решение проблем — важная часть работы каждого человека.
Служебные обязанности спланированы так, что людям не надо думать.	Выполнение любых служебных обязанностей требует немалых размышлений.
Роль управления	
Менеджеры указывают людям, как именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы работники делали все так, как им велено.	Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают своим подчиненным определить, как выполнять работу.
Менеджеры считают, что их задача состоит в том, чтобы нести ответственность и отдавать приказы.	Менеджеры считают, что их роль в том, чтобы облегчать работу других людей, помогать подчиненным преуспеть. Они не отдают приказы.
Менеджеры заботятся только о своих отделах, сменах или функциях.	Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами их подразделения.
Менеджеры обеспечивают соблюдение правил.	Менеджеры поощряют новаторство даже в тех случаях, когда оно сопряжено с нарушением установленных правил.
Менеджеры редко сообщают рабочим, как те работают.	Менеджеры поддерживают обратную связь с рабочими, сообщая им, как они работают.
Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих.	Подчиненные часто дают оценку своим управляющим.
На собраниях говорят только руководители.	На собраниях руководители поощряют обсуждение рабочими путей повышения эффективности труда и побуждают их задавать вопросы. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать общение между работниками и руководством.

Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют эффективность труда и сами принимают решения о производственных процедурах, не привлекая рабочих к принятию таких решений.	Рабочие сами ставят себе производственные задания, составляют графики выполнения работы, обеспечивают обучение, контролируют качество и принимают решения по вопросам организации труда.
Менеджеры представляют своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней. Существует жесткая линия прохождения команд, которую следует соблюдать.	Менеджеры поощряют свободное и открытое общение между высшим руководством и работниками. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время.
Менеджеры считают свое личное присутствие существенно важным условием выполнения работы.	Менеджеры считают свое личное присутствие полезным, но не обязательным условием повседневной деятельности.
Менеджеров отбирают главным образом по их техническим навыкам.	Человеку, не обладающему отличными навыками работы с людьми, не позволят быть начальником или управляющим.
Организационная структура	
Существует много уровней управления.	Самого низшего работника отделяет от высшего руководства не так уж много уровней. Структура организации в разрезе выглядит плоской.
Основное подразделение организации — функциональное.	Основным подразделением в организации является рабочая команда.
Между отделениями и (или) функциями существуют четкие границы.	Границы между отделениями или функциями размыты и непостоянны.
Границы между отделениями или филиалами часто мешают решению проблем межфункционального характера.	Проблемы зачастую решают на межфункциональной основе и в процессе общения между отделениями. Организация стремится ликвидировать внутренние границы.
Собрания, в которых участвовали бы представители разных уровней, отделений или функций, проводят редко.	Собрания с участием представителей разных уровней и разных отделений или функций проводят часто.
Большинство людей сказали бы, что не ведут свой собственный малый бизнес в рамках большой организации.	Каждый работник считает, что занимается своим мелким бизнесом. Люди работают в составе подразделений или команд,

	производящих конечный продукт или предоставляющих определенную услугу. Они идентифицируют свою деятельность с конечным продуктом (или услугой), производимым их подразделением.
Работа на линии (производство, обслуживание клиентов и т.д.) отделена от выполнения функций обеспечения (технического обслуживания, ведения документации и т.п.), а различные типы работы поручают разным отделениям.	Линейные и штабные функции полностью интегрированы.
Отношения с потребителями	
Лишь немногие служащие непосредственно общаются с потребителями с целью выяснения того, что организация может сделать для улучшения их обслуживания.	Каждый работник организации постоянно стремится выяснять пожелания потребителей и способы удовлетворения их нужд.
Люди, выполняющие одну операцию, не считают работников, выполняющих следующую операцию, потребителями того, что сделали они.	Каждый человек является внутренним или внешним потребителем и постоянно стремится понять и удовлетворить потребности другого.
Никто из работающих не обладает полным знанием стандартов, используемых потребителями для определения качества конечного продукта или конечной услуги.	Все знают, какие стандарты используют потребители при определении качества конечного продукта или конечной услуги и что должна делать организация для того, чтобы ее продукты или услуги соответствовали этим стандартам.
Гибкость	
Организация медленно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде.	Организация ожидает изменений окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям.
Организация медленно принимает новую технологию или медленно адаптирует существующую технологию для выполнения новых задач.	Организация быстро воспринимает новые технологии и умеет находить новаторские методы использования существующих технологий.
Организация умеет производить лишь ограниченное число продуктов и услуг и медленно внедряет их в производство.	Организация в принципе может производить широкий ассортимент продуктов и оказывать множество услуг и способна быстро адаптировать существующие продукты и услуги

	к новым или меняющимся запросам потребителей.
Командная работа	
Каждый заботится о себе. Обычно люди не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим.	Люди помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей.
Различные части организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает разрушительная конкуренция.	Различные части организации хорошо сотрудничают. У всех есть общее понимание того, чего пытается добиться организация в целом.
Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятых решений.	Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используют для принятия решений.
Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли.	Организация ценит групповую работу, участие, новаторство и качество так же высоко, как и прибыль.
Целеустремленность	
Лишь высшие руководители чувствуют личную ответственность за эффективность организации.	У каждого есть чувство личной ответственности за работу организации в целом.
Немногие люди готовы прилагать усилия сверх минимальных, необходимых для выполнения их собственных служебных обязанностей.	Люди часто прилагают усилия, намного превышающие необходимый минимум.
Когда начальство отсутствует, люди работают спустя рукава.	Независимо от того, присутствует начальство или нет, каждый работает с максимальной отдачей.
Вознаграждения	
Людям платят деньги или стимулируют их иными способами независимо от того, работают они или нет.	Вознаграждения, получаемые работниками, зависят от результатов их труда и (или) эффективности работы команд, в которые входят работники.
Людей вознаграждают по старшинству.	Людей вознаграждают за их знания и умения.

Уровни и методы вознаграждения управляющих и рядовых работников существенно различаются.	Менеджеров и их подчиненных вознаграждают одинаковым образом.
С рядовыми работниками не делятся прибылями, полученными благодаря повышению эффективности.	Прибыли, полученные благодаря повышению эффективности, делят по справедливости между всеми работниками.
Людей вознаграждают на индивидуальной основе.	Людей вознаграждают главным образом не столько за их личные успехи, сколько за результаты, достигнутые их командами.
Доступ к информации	
Рядовым работникам предоставляют минимум информации о положении организации.	Всем работникам предоставляется максимум информации о положении организации.
Управляющие и технические эксперты скрывают информацию.	Управляющие и технические эксперты свободно обмениваются информацией.
Информацию рассматривают как источник власти и привилегий.	Информацию рассматривают как ценный ресурс, принадлежащий всей организации.
Доступ к информационным системам и данным находится под строгим контролем.	Информационные системы сконструированы так, что максимальное число людей может осуществлять электронное общение, невзирая на границы, иметь доступ к данным и аналитическим инструментам и без помех обмениваться информацией.
Социотехнический баланс	
Технологии считаются более важным ресурсом, нежели люди.	В организации к технологиям и к людям относятся как к равноценным ресурсам.
При внедрении новой технологии не спрашивают мнения людей, которые будут работать.	При внедрении новой технологии людей, которые будут с ней работать, вовлекают в принятие решений о ее приобретении и использовании.
Лишь очень немногие технические эксперты понимают, как работает технология и как ее обслуживать.	Большинство работающих понимают основы технологии и достаточно квалифицированы для того, чтобы осуществлять по меньшей мере стандартное техническое обслуживание оборудования, на котором они работают.

Технология не соответствует запросам потребителей: ее либо слишком много, либо слишком мало.	Технология хорошо соответствует спросу.
Используемая технология препятствует групповой работе.	Технологию проектируют так, чтобы оказать поддержку групповой работе в пределах всей организации.
Используемую в организации технологию трудно менять.	Используемую технологию легко заменить.

Заметьте, как настойчивы в своих предписаниях эксперты и как подробны их рекомендации. Эксперты точно знают, как должна выглядеть высокоэффективная организация. Она сильно отличается от тех, к которым привыкло большинство из нас. Могут ли гуру оправдать столь радикальный разрыв с традицией? Они полагают, что могут, и в подтверждение своей уверенности моментально громоздят горы статистических данных и конкретных фактов.

Доводы в пользу высокоэффективных организаций

Ян Р.Катценбах и Дуглас К.Смит, консультанты McKinsey & Company и авторы книги “The Wisdom of Teams”, энергично выступают в поддержку высокоэффективных организаций. Они не сомневаются, что такие организации необходимы и дееспособны. Например, пишут они, “любая высокоэффективная организация всегда опережает своих конкурентов в продолжительной борьбе, скажем, в течение десяти лет или более длительного периода. Такая организация превосходит ожидания ключевых игроков: потребителей, акционеров и работников”.

С этим мнением согласны и другие наши гуру, подкрепляющие свою позицию многочисленными конкретными фактами. Вот лишь немногие из этих доказательств.

- Корпорация AT&T Credit Corporation использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
- В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн дол., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.
- На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.
- Компания Eli Lilly использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственного препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.
- Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.
- Корпорация Knight-Ridder применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство три года подряд.

- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.
- Компания Weyerhaeuser использовала высокоэффективные команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности.

Впечатляет? Да, определенно впечатляет. Создайте высокоэффективные команды, говорят Чарльз К. Манц и Генри П. Симс, авторы книги “Business Without Bosses”, и вы сможете:

- повысить производительность;
- улучшить качество;
- улучшить условия труда и жизни работников;
- сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов;
- снизить уровень конфликтности;
- стимулировать новаторство;
- обрести большую гибкость;
- добиться снижения издержек в пределах 30—70%.

Все это звучит так здорово, что просто дух захватывает. Поэтому вы подумали, что все компании в США наперегонки бросились вводить высокоэффективные методы работы? Отнюдь нет. В начале 1990-х гг. лишь очень небольшое число организаций можно было назвать действительно высокоэффективными. В 1993 г. Институт экономической политики сообщил, что “несмотря на новые и новые доказательства того, что компании, инвестирующие в... реорганизацию трудового процесса, вовлечение рядовых работников в принятие решений и повышение квалификации рабочих, добиваются значительных достижений в увеличении производительности, эффективности и в способности быстро выводить на рынок продукты, в США все эти изменения распространяются медленно”.

Действительно, изменения происходят медленно. Фактически во всех случаях, которые наши эксперты приводят в качестве примеров успеха высокоэффективных команд, компании, добившиеся определенных преимуществ, обнаружили, что распространить эти новые методы за пределы немногочисленных разрозненных экспериментов трудно, а то и вовсе невозможно. Очень похоже на то, что мир говорит нашим гуру: “Ну да, мы это знаем. Понимаем: то, что вы говорите, сделает всех нас богаче и счастливее, но уж нет, спасибо. Предпочитаем оставаться такими, какие мы есть, — бедными и несчастными”.

Как вы понимаете, наших мудрецов удручает такое иррациональное сопротивление их идеям, и в особенности потому, что его причины не совсем понятны. Эксперты размышляют о причинах этого сопротивления и о том, почему успешные эксперименты столь медленно распространяются в компаниях. Вот некоторые из их размышлений:

Возможно, люди оказывают сопротивление потому, что “у нас, американцев, есть мощная политическая и человеческая традиция индивидуальной свободы, которая временами вступает в конфликт с коллективистской природой командной работы”, — предполагают Манц и Симс.

Быть может, некоторые люди “находят, что командный подход отнимает слишком много времени, что он слишком ненадежен или слишком рискован... [или же людям] просто не нравится мысль, что им придется зависеть от других, выслушивать иные точки зрения и соглашаться с ними или страдать за ошибки, совершенные другими людьми”, — рассуждают Катценбах и Смит.

Вероятно, предполагает Джон Г. Зенгер, председатель компании Times Mirror Training, Inc., число высокоэффективных организаций растет медленно потому, что этот тип организации создает угрозу менеджерам. “Для них команды — это их личное поражение, явное и чистое: возникновение команд сопряжено для менеджеров с потерей статуса, потерей возможности возвышаться над подчиненными, потерей власти, ответственности. [Должно быть]... менеджеры с сожалением воспринимают необходимость Юступить место “своим подчиненным”.

Можно предположить, что высокоэффективные организации не распространяются со скоростью лесного пожара потому, что переход от традиционной компании — дело крайне трудное. Как мы уже говорили, результаты, приписываемые нашими гуру высокоэффективным организациям, могут быть чудо как хороши, но остается правдой и то, что организации, которые хотят создать

гуру, слишком уж сильно отличаются от компаний привычного типа. В любом случае переход от традиционных форм организации труда к формам, обеспечивающим высокую эффективность, нелегок.

Ключевые положения

- Высокоэффективные организации:
 - поддерживают инновации и готовность к риску;
 - акцентируют важность обучения;
 - предусматривают задания, требующие многих навыков и умений;
 - построены вокруг команд, обслуживающих межфункциональные процессы;
 - имеют наставников и инструкторов вместо управляющих;
 - обеспечивают работников регулярной обратной связью, дающей информацию об эффективности их труда;
 - имеют мало уровней управления;
 - тесно взаимодействуют с потребителями;
 - способствуют гибкости и групповой работе;
 - платят за эффективность;
 - предоставляют работникам информацию о состоянии дел компании;
 - строят свои информационные системы с целью поддержки команд;
 - достигают социотехнического баланса.
- Высокоэффективные организации устойчиво превосходят традиционные компании по эффективности.
- Высокоэффективные организации строятся путем смешивания и сочетания групп трех типов — рабочих команд, команд повышения эффективности и интегрирующих команд.
- Рабочие команды конструируют, производят и поставляют определенный продукт либо оказывают определенную услугу внутренним или внешним потребителям.
- Команды повышения эффективности дают рекомендации относительно изменений, которые следует внести в организацию, в ее деятельность и (или) в технологии, чтобы повысить качество, сократить издержки, улучшить своевременность поставок продуктов и оказания услуг.
- Интегрирующие команды обеспечивают координацию работы, выполняемой рабочими командами и (или) командами повышения эффективности.
- Рабочие команды и команды повышения эффективности могут быть как функциональными, так и межфункциональными, хотя большинство экспертов подчеркивают важность именно межфункциональных команд.
- Члены команд, действующих в высокоэффективных организациях, берут на себя выполнение многих традиционных управленческих и контрольных обязанностей, таких как составление рабочих графиков, распределение рабочих заданий, профессиональную подготовку, проверку качества, подготовку бюджетов, проектирование изменений, отбор и дисциплинирование людей и проведение производственных совещаний.

- Членам команд, действующих в высокоэффективных организациях, необходимо профессиональное обучение техническим, административным навыкам, навыкам межличностных отношений (вроде общения и разрешения конфликтов), навыкам принятия решений и разрешения проблем.
- Как правило, команды в своем развитии проходят четыре предсказуемые стадии от создания до полноценной работы — стадии формирования, преодоления шторма, возвращения к норме и нормального функционирования.
- Прохождение командой всех этих стадий может занять до 18 месяцев.
- Помимо создания функциональных и межфункциональных рабочих команд, команд повышения эффективности и интегрирующих групп, самым высокоэффективным организациям необходимо:
 - перепланировать работу в соответствии с производственными процессами;
 - перестроить системы вознаграждений так, чтобы людям платили за квалификацию и эффективность работы команды;
 - перестроить информационные системы так, чтобы обеспечить всеобщий доступ к базам данных и облегчить коммуникации между командами, связи с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу;
 - упразднить индивидуальную оценку работы или перестроить систему оценок таким образом, чтобы они поддерживали командную работу;
 - ставить всем командам конкретные и жесткие производственные задания, явно связанные с миссией и стратегией организации;
 - поддерживать численность каждой команды на уровне не более 20—30 человек;
 - желание, готовность и способность высших руководителей вмешиваться в дела команд, когда те теряют темп развития (“зависают”).