

УДК 338.465.4+37.078

Организационное развитие высокотехнологичных предприятий посредством повышения эффективности формирования команд¹



Алябина Е.В.

Старший преподаватель кафедры менеджмента
Новосибирского государственного университета



Зверев Д.А.

Аспирант кафедры организационной психологии
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

В статье обосновывается важность роли организационного развития высокотехнологичных предприятий с особым акцентом на формирование команд. Авторами предложены три направления повышения эффективности формирования команд высокотехнологичных компаний: посредством приведения в соответствие вида тренинга формирования команды типу команды, путем повышения эффективности групповых решений и через обеспечение сбалансированности командных ролей. Приводятся примеры из практики формирования команд высокотехнологичных компаний.

Ключевые слова: организационное развитие, формирование команды, высокотехнологичные предприятия.

Высокотехнологичные предприятия как объект организационного развития

Высокотехнологичные отрасли экономики становятся объектом пристального внимания со стороны бизнес-сообщества и правительственных структур во многих странах Европы, Азии и Америки. Высокотехнологичными называются предприятия, относящиеся к технологически интенсивным отраслям производства и наукоемким отраслям сферы услуг. Особый интерес в последние годы вызывают высокотехнологичные «стартапы» и быстрорастущие компании – «газели», которые рассматриваются в качестве значимых элементов национальных инновационных систем и участников хозяйственной деятельности: они обеспечивают занятость, демонстрируют высокие показатели темпа роста выручки, вкладывают значительные средства в НИОКР и технологические инновации и регулярно выводят на рынок инновационные продукты и услуги.

Вместе с тем, в современной научной литературе сфера так называемых «мягких» факторов, касающихся культуры высокотехнологичных фирм, представлена недостаточно широко [1, с. 97-98]. Развитие знаний и навыков сотрудников, построение эффективной командной работы, выработка общих ценностных установок и видения компании существенно влияют на успешность бизнеса высокотехнологичных предприятий, и потому должны быть изучены более глубоко. Перечисленные факторы являются объектом организационного развития – концепции, зародившейся в США в 1960-е гг. и получившей широкое признание.

Согласно определению американских социологов В. Френча и С. Белл, организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений, в частности, посредством более эффективного управления организационной культурой, – с особым акцентом на

культуре формальных рабочих команд – с помощью агента изменений и с использованием методов прикладных наук о поведении [2, с. 26]. Как видно из определения, культура формальных рабочих команд является объектом особого внимания теоретиков и практиков организационного развития. Перейдем к рассмотрению роли команд в высокотехнологичных предприятиях и методов повышения эффективности формирования команд.

Формирование команд высокотехнологичных предприятий

Значимая роль командной работы в деятельности высокотехнологичных компаний определяется, прежде всего, особенностями их структуры. Когда иерархических звеньев становится меньше, возникает потребность в командной работе. Это позволяет высокотехнологичным фирмам создавать автономные рабочие группы, самостоятельно распоряжающиеся своими ресурсами для достижения стоящих перед ними целей. Исследования показывают, что группы обладают большим потенциалом, чем отдельные индивидуумы, с точки зрения «беглости» создания новых идей и вариативности предлагаемых решений. В инновационных организациях наблюдается тренд к увеличению доли командной работы – в проектных командах; в кросс-функциональных и межорганизационных группах, созданных для решения конкретных проблем; в ячейках и рабочих группах, фокусирующихся на улучшающих адаптивных инновациях [3, с. 123-124].

Это обуславливает актуальность нашего исследования, в котором мы опираемся на подход Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой к типологизации команд. Согласно указанному подходу, команды, существующие в современной организации, различаются по двум критериям: 1) диапазон деятельности и 2) взаимозаменяемость членов. Диапазон деятельности понимается как объем познаний, возможностей, определяющий пределы функциональных обязанностей сотрудников, объединенных в одну команду. Взаимозаменяемость членов понимается как способность одних членов группы выполнять групповые задачи других и наоборот. Таким образом, авторы выделяют четыре типа команд:

- 1) команда выполнения задач (узкий диапазон деятельности и низкая взаимозаменяемость членов);
- 2) команда специалистов (узкий диапазон деятельности и высокая взаимозаменяемость членов);
- 3) команда перемен (широкий диапазон деятельности и низкая взаимозаменяемость членов);
- 4) управленческая команда (широкий диапазон деятельности и высокая взаимозаменяемость членов) [4, с. 39].

Представители современных высокотехнологичных организаций все чаще используют тренинг формирования команды как часть программы организационного развития. Термин «формирование»,

в отличие от «образование», ближе к дословному переводу наименования технологии формирования команды (от англ. *team building*) как нацеленного «строительства» команды. Однако наряду с популяризацией командных форм работы и большим количеством исследований – налицо отсутствие обоснованных общепринятых методов формирования и оценки команды. Наличие команды в организации может рассматриваться как самостоятельный результат, причем, само понятие «команда» может подменяться и некритично распространяться на любые производственные группы. Процесс же формирования команды в большинстве случаев не рассматривается как системный; в современной практике считается, что любые инструменты тренинга формирования команды хороши для любых команд и не бывают лишними. К тому же ответственность за формирование команды часто возлагается на руководителей этих команд, которые не всегда имеют или получают дополнительно специализированную подготовку в области практической социальной психологии.

Для повышения эффективности формирования команд мы предлагаем три направления деятельности:

1. Приведение в соответствие тренинга формирования команды типу команды.
2. Повышение эффективности групповых решений сформированных команд.
3. Обеспечение сбалансированности командных ролей при формировании команд.

Повышение эффективности тренинга формирования команды путем приведения в соответствие типу команды

В целях получения информации об эффективности тренингов формирования команды нами был организован и произведен экспертный опрос¹. Всего в опросе участвовало 200 экспертов – руководителей отделов обучения и развития персонала и директоров по управлению персоналом коммерческих организаций. Результаты опроса, а также проведенный нами анализ российского рынка консалтинговых и бизнес-образовательных услуг, с точки зрения характера и особенностей соотношения спроса и предложения на услуги формирования команд и специфики их деятельности, позволяет говорить о четырех востребованных видах такого тренинга. По итогам их анализа для каждого из видов тренинга был выявлен ведущий групподинамический процесс.

1. Тренинг формирования команды, ведущим групподинамическим процессом которого является групповое давление. В ходе такого мероприятия участники занимают ведущие и аниматоры, призы-

¹ Данное исследование в развернутом виде представлено в диссертации Алябиной Е.В. Предпринимательство в высокотехнологичных отраслях: организационное развитие как фактор успешности бизнеса: дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 2016. – 219 с.

вая к командным, а точнее к ситуативно-совместным действиям присутствующих. Заказывается обычно как дополнение к выездным корпоративным праздникам. Поэтому его нельзя назвать в полной мере тренингом, более точное наименование этого вида – «псевдотренинг формирования команды».

2. Тренинг формирования команды, ведущим группо-динамическим процессом которого является групповое сплочение. Такой тренинг представляет собой испытание или серию испытаний, направленных на преодоление группой различного рода препятствий (в том числе и так называемые «веревочные курсы»). Заказывается обычно для отдельных организационных единиц, в том числе филиалов, департаментов по управлению персоналом, продаж и др. Этот вид тренинга в нашей классификации формирования команды получил название «тренинг-испытание».

3. Тренинг формирования команды, ведущим группо-динамическим процессом которого является лидерство. Этот вид тренинга представляет собой психологическое оформление команды. Содержательно строится на психологическом анализе и нацелен на оптимизацию взаимоотношений в реально существующей функциональной группе, которая, по мнению заказчика, еще, можно так выразиться, «не вполне команда». Данный вид тренинга получил название «психологическое формирование команды».

4. Тренинг формирования команды, ведущим группо-динамическим процессом которого является групповое принятие решений. Это – такой вид формирования команды, при котором, в конечном итоге, формируется достижение командой четко и внятно обозначенного бизнес-результата (стратегическая сессия, разработка пакета документов и другое). Название этого вида тренинга формирования команды – «бизнес-формирование команды».

В целях проверки гипотезы о соотношении вида тренинга формирования команды типу команды нами было организовано эмпирическое исследование. Выборку исследования составили представители коммерческих организаций России в возрасте от 18 до 48 лет, мужского и женского пола. Всего в исследовании приняло участие 20 тренинговых групп общим составом по 6-13 человек каждая, в общем количе-

стве 161 человек. Около 80 % участников являлись сотрудниками высокотехнологичных компаний – производителей домашней и профессиональной электроники.

Принимавшие участие в исследовании группы последовательно проходили каждый из четырех видов тренинга формирования команды по специально-разработанным программам. При этом до и после каждого тренинга применялись три психологических опросника: для измерения уровня групповой сплоченности мы использовали «индекс Сухора»; для измерения уровня группового единства нами был использован «Group Entitativity Measure»; а также методика измерения отраженной субъектности В.А. Петровского для оценки уровня состоятельности личностей участников.

Для определения различий в эффективности применения видов формирования команд для различных типов команды мы последовательно использовали ранговый дисперсионный анализ Фридмана, который является непараметрическим аналогом однофакторного дисперсионного анализа с повторными измерениями, а затем критерий знаковых рангов Уилкоксона [5, с. 675-701]. Типы команд и соответствующие им виды тренингов со статистическими значениями представлены в таблице 1.

Как показано в таблице 1, при применении определенных видов тренинга формирования команды для определенных типов команд значимо росли

Таблица 1
Классификация типов команд и видов тренинга формирования команды со статистической значимостью эффективности их соотношения

Тип команды	Вид тренинга формирования команды	Статистическая значимость
Команда выполнения задач (узкий диапазон деятельности, низкая взаимозаменяемость членов)	Псевдотренинг формирования команды (направлен на поднятие эмоционального фона в команде)	,000
Команда специалистов (узкий диапазон деятельности, высокая взаимозаменяемость членов)	Формирование команды – испытание (направлен на поднятие эмоционального фона в команде и поднятия групповой сплоченности)	,044
Команда перемен (широкий диапазон деятельности, низкая взаимозаменяемость членов)	Психологическое формирование команды (направлен на поднятие эмоционального фона в команде, групповой сплоченности и обучению навыков командной работы)	,000
Управленческая команда (широкий диапазон деятельности, высокая взаимозаменяемость членов)	Бизнес – формирование команды (в первую очередь, направлен на решение конкретных бизнес-задач организации, также направлен на поднятие эмоционального фона в команде, групповой сплоченности и обучение навыков командной работы)	,000

показатели по всем трем вышеперечисленным методикам. Таким образом, согласно результатам исследования по оценке эффективности тренингов формирования команд различных типов, максимальная эффективность определенного вида тренинга формирования команды достигается при его соответствии определенному типу команды. Следовательно, для повышения эффективности тренингов формирования команд необходимо использовать именно тот вид тренинга, который согласуется с типом команды.

Повышение эффективности групповых решений сформированных команд

Для повышения эффективности групповых решений требуется сначала произвести их оценку. Оценка эффективности групповых решений в сравнении с индивидуальными решениями может быть проведена в форме деловой игры. Примером такого мероприятия может служить упражнение «Катастрофа в пустыне», подробно описанное в работе [6, с. 207-211]. Суть упражнения заключается в ранжировании пятнадцати предметов в соответствии с их значимостью для спасения людей, выживших после катастрофы. Сначала задание выполняется индивидуально каждым участником команды, а затем объявляется вторая задача – обсудить проблему внутри команды и прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов. По завершении игры происходит сеанс рефлексии, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Как правило, в процессе обсуждения затрагивается широкий спектр проблем: фазы, через которые проходит практически любая дискуссия, лидер и его качества, навыки эффективного общения, умения самопрезентации.

После сеанса рефлексии командам объявляется правильный ответ и подсчитывается количество правильных индивидуальных ответов и количество правильных ответов команды. Выявляются команды, оценка которых находится на уровне выше средней индивидуальной оценки или выше самой высокой индивидуальной оценки. В таких командах эффективность групповых решений выше, чем эффективность индивидуальных решений.

Нами была проведена апробация описанной деловой игры в нескольких высокотехнологичных

компаниях. Ниже приводятся результаты исследования, проведенного в рамках программы организационного развития российской телекоммуникационной компании, являющейся поставщиком магистральных услуг связи для операторов и корпораций. Результаты проведения упражнения «Катастрофа в пустыне» были сведены в одной таблице, из которой стало очевидно, в какой группе более эффективным оказалось индивидуальное решение, а в какой – групповое решение (табл. 2).

При обсуждении результатов упражнения участники отметили, что максимального группового результата добилась команда № 4, продемонстрировавшая наилучшие навыки ведения групповой дискуссии. Их групповой результат (5 баллов) оказался намного выше как лучшего индивидуального результата (2 балла), так и среднего индивидуального результата (1,25 балла). В качестве объяснения своего успеха участники команды назвали такие факторы как внимание друг к другу, желание выслушать и понять позицию остальных участников команды, а также всестороннее обсуждение ситуации, описанной в упражнении. Участники остальных команд отметили, что им необходимо развивать соответствующие навыки, для чего могли бы оказаться полезными соответствующие тренинги. Очень большое значение имеет самоанализ участниками собственного поведения, который обогащается обратной связью от других членов команды.

Как показывает исследование, наиболее эффективные групповые решения принимаются в тех командах, где участники наилучшим способом организуют дискуссии, избегают грубых столкновений в споре и умеют расположить других к принятию своего мнения. Таким образом, для повышения эффективности формирования команд необходимо принимать во внимание навыки группового принятия решений и развивать их.

Обеспечение сбалансированности

командных ролей при формировании команд

Концепция сбалансированности командных ролей разработана британским ученым Р.М. Белбиным, чьи исследования показали, что решающим фактором успешного или неудачного выступления команды является баланс командных ролей, под которыми понимается «тенденция вести себя, вносить

Таблица 2

Оценка эффективности индивидуальных и групповых решений в телекоммуникационной компании

Номер команды	Оценка группы	Средняя индивидуальная оценка	Лучшая индивидуальная оценка	Оценка группы выше, чем средняя индивидуальная?	Оценка группы выше, чем лучшая индивидуальная?
1	2,0	1,5	2,0	да	равна
2	1,0	0,8	4,0	да	нет
3	1,0	1,2	2,0	нет	нет
4	5,0	1,25	2,0	да	да

свой вклад и взаимодействовать с другими определенным образом» [7, с. 36]. Полезными для команды людьми можно считать тех, кто обладает достоинствами и качествами, которые необходимы команде и не дублируют характеристики людей, входящих в команду. Белбин выделил восемь ключевых ролей, которые должны выполняться в любой команде для успешного достижения поставленной цели: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор, мотиватор, аналитик, вдохновитель команды, реализатор, контролер.

Апробация методики Белбина также проводилась в нескольких высокотехнологичных компаниях, в том числе в описанной выше телекоммуникационной компании. Участникам тренинга было предложено проанализировать свой опыт работы в команде и заполнить опросник самовосприятия Белбина для определения преобладающей командной роли. Далее мы провели подсчет очков в каждом из опросников, построив на основе полученной информации диаграммы для каждой из участвующих команд. Пример диаграммы для одной из команд приведен на рисунке 1.

Выявление командных ролей происходило после выполнения упражнения «Катастрофа в пустыне» и участники интерпретировали полученные результаты следующим образом. Во-первых, команде явно не хватало ориентации на Генерирование идей – у всех участников этот показатель был на уровне ниже среднего. Во-вторых, хорошие навыки Аналитика присутствовали только у одного участника, но команда не смогла его вовлечь в работу. Возможно, причиной этого послужила низкая ориентация участников на роль Вдохновителя команды, для которого свойственно умение выслушивать других, восприимчивость и дипломатичность. В-третьих, преобладающие роли в команде – это Реализатор,

Контролер и Мотиватор, что позволяет команде эффективно претворять идеи в практические дела, выискивать ошибки и упущения и преодолевать препятствия. Данные навыки, безусловно, важны, но для начала нужно иметь идеи, которые можно претворить в жизнь, а генерирование идей, как выяснила команда, не является ее сильной стороной. Команда отметила, что преобладание в ней роли Контролера привело к тому, что участники слишком углубились в детали, а преобладание роли Мотиватора привело к излишней напористости и отсутствию внимания к чувствам менее общительного участника. Таким образом, сбалансированность командных ролей описанной команды оказалась на достаточно низком уровне, и для повышения эффективности ее деятельности требуется ротация членов команды с учетом преобладающих и недостающих командных ролей.

Таким образом, роль командной работы в высокотехнологичных компаниях является существенной, что обуславливается спецификой их «плоских» организационных структур и корпоративной культурой с высоким уровнем социальности и солидарности. Поэтому исследование методов формирования команд высокотехнологичных предприятий очень важно как в контексте методологии, так и с точки зрения оценки их эффективности. Приведение в соответствие вида тренинга (псевдотренинга, испытания, психологического или бизнес-тренинга) типу команды (команде выполнения задач, команде специалистов, команде перемен, управленческой команде) повышает эффективность формирования команд, поскольку обеспечивает согласованность используемых методов с целевой аудиторией тренинга. Оценка эффективности групповых решений сформированных команд позволяет выявить команды-лидеры, в которых групповые решения являются более эффективными,

чем индивидуальные решения. Подробный анализ процессов и процедур принятия решений такими командами позволяет описать успешные практики для распространения на деятельность других команд внутри организации. Оценка сбалансированности командных ролей при формировании команд позволяет выявить направления повышения эффективности командной работы с точки зрения оптимизации состава команды: ротация членов команды с учетом

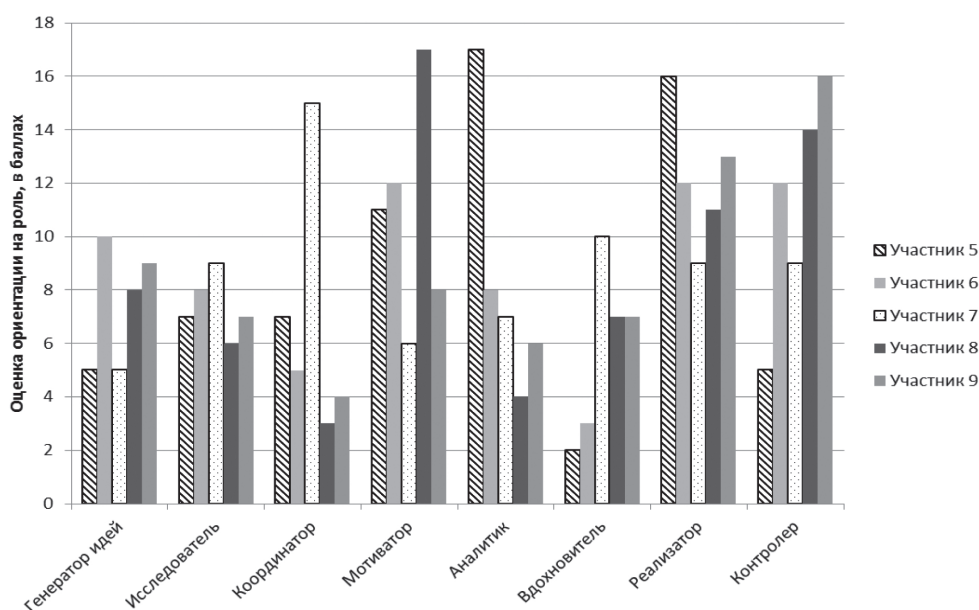


Рис. 1. Распределение командных ролей в одной из команд телекоммуникационной компании

качеств, которые необходимы команде, при отсутствии дублирования имеющихся характеристик. Направления дальнейших исследований в данной области могут касаться поиска дополнительных методов повышения эффективности формирования команд, а также апробации описанных методов на предприятиях средне- и низкотехнологичных секторов экономики.

Литература:

1. Алябина Е.В., Зверев Д.О. Формирование команд в контексте организационного развития инновационных компаний // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2015. – Т. 7. – № 2. – С. 97-101.
2. French W.L., Bell C.H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – Prentice Hall, 1998. – 360 p.
3. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – London: John Wiley and Sons, 2009. – 622 p.
4. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии формирования и развития команд. – М.: Аспект-пресс, 2008. – 320 с.
5. Friedman M. The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance // Journal of the American Statistical Association. – 1937. – № 32 (200). – P. 675-701.
6. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники. – М.: Ось-89, 2008. – 255 с.
7. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: НИРО, 2003. – 220 с.

Organizational development of high-tech enterprises by means of improving the efficiency of team building

E. V. Aliabina
D. A. Zverev

The article demonstrates the importance of organization development of high technology enterprises, with the focus on team building activities. The three suggested ways of increasing the efficiency of team building activities of high-tech companies are: by coordinating the type of team-building training with the type of a team itself, by raising the efficiency of group decisions and through the balance of team roles. The experience of team building activities of several high-tech companies is described.

Key words: organization development, team building, high technology enterprises.

