

Командный подход к управлению в российских организациях

Перегудин Константин Валерьевич

аспирант

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Konstantin.Peregudin@rusal.ru

Беспрецедентная скорость изменений деловой внешней среды требует для выживания компаний, а тем более для удержания лидерства применения уникальных инструментов адаптации и подходов, защищенных от «пиратства». Учитывая черты национальной русской культуры – кластерность [1], склонность к групповой работе и коллективизму [2], ориентацию на неформальные отношения, можно предположить успешность командного подхода к управлению изменениями различного масштаба в российских организациях. Команда формируется из людей, каждый из которых играет наиболее адекватную ему *роль*, необходимую для выполнения данной работы, в частности, проведения изменений. С помощью командного подхода появляется «объединенный работник», которого как личности в природе не существует, и именно он обеспечивает конкурентное преимущество.

На примере реализации командного подхода в холдинге «Русский алюминий» (с 2007 – Объединенная компания «Российский алюминий»), можно выделить наиболее востребованные на сегодняшнем этапе развития компании виды команд:

- *производственные команды* (от 5 до 9 человек), сформированные на постоянно действующей основе для решения соответствующей проблемы повышения эффективности на заводе из менеджеров завода, Сервисного центра, Инжинирингового и Инженерно-технологического центров. Все решения принимаются на рабочем месте, в цехе.
- *команды по улучшениям бизнес-процессов* (как правило, кроссфункциональные, в Управляющей компании действует 18 таких команд);
- *программа TMOS* (Team Metrics and Ownership System) - система командной работы (как правило, в рамках отдельного подразделения – сейчас существует 12), основанная на персонификации задач и измеримости результатов.
- *группы по интеграции*, задача которых – разработать планы конкретных действий по ключевым направлениям, таким как финансы, правовые вопросы, сбыт, персонал, глиноземное и алюминиевое производства, информационные технологии, связи с общественностью и государственными органами, – и обеспечить их *реализацию*, осуществляя тесное взаимодействие со своими коллегами в каждой из трех объединяющихся компаний - РУСАЛ, СУАЛ и Glencore.

Анализ функционирования этих команд и рабочих групп позволяет выделить командные эффекты, повышающие конкурентоспособность деловой организации:

- минимизация сроков разработки и внедрения инноваций;
- рост мотивации за счет успешной совместной деятельности;
- гибкость организационной структуры;
- командное обучение превышает потенциал отдельных участников.

Однако при реализации командного подхода необходимо принимать во внимание важность его системное осуществление. Неконтролируемое создание отдельных команд в организации может принести компании даже вред. Он может проявиться в том, что:

- формируется субкультура, противоречащая философии компании, что снижает эффективность взаимодействия с представителями команды подразделения, может даже привести к организованному уходу сотрудников вместе со своим руководителем;
- развитие команд внутри организации приводит к развитию внутренней конкуренции и усилению межфункциональных конфликтов;
- топ-менеджеры не являются командными игроками и организационными лидерами и, соответственно, не могут быть примером желаемого поведения. В результате командные эффекты не развиваются, а временные и финансовые затраты приводят лишь к демотивации сотрудников. Это особенно актуально для крупных организаций, топ-менеджеры которых, как правило, достигают своей позиции благодаря своей индивидуальной производительности;
- наконец, командный подход может быть, применен там, где более эффективен традиционный подход [3].

Литература

1. Прохоров А. П. Русская модель управления. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
2. Наумов А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент, 1996, № 3. С. 71-95
3. Томпсон Л. Создание команды. – М.: Вершина, 2006.