

## К ВОПРОСУ О МОДЕЛИРОВАНИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В ЛЕСНОМ БИЗНЕСЕ

Карякин А.М., Пыжиков В.В.

*Ивановский государственный энергетический университет*

Как показывает опыт применения коллективной работы в России и за рубежом, командная работа или ее аналоги зафиксированы в различных сферах деятельности. При этом изменяются количественный состав команд, структура, роли членов команды и т.п. Все это, естественно, влияет на характеристики команды. Возникают очевидные вопросы: какие факторы влияют на характеристики команды и ее эффективность и как это отразится на процессы командообразования в лесном бизнесе?

По нашему мнению, обобщенная модель командной работы, если использовать фреймовый подход, может быть представлена в виде пятерки:

$PT = \langle E, T, P, RP, S \rangle, \square(1)$

где  $PT$  – эффективность команды;  $E$  – организационное окружение;  $T$  – задачи, стоящие перед командой;  $P$  – рабочие процессы;  $RP$  – ответственность и полномочия;  $S$  – структура команды.

Рассмотрим, что представляют собой компоненты данной модели в условиях применения команд в лесной промышленности.

Организационное окружение ( $E$ ) Организация – это ближайший контекст командной работы: не входящие в команду члены организации обычно требуют от команды определенных результатов. В рамках традиционного менеджмента формулировка задач входит в функции руководства, однако, развитие командной работы в организации должно сопровождаться делегированием не только обязанностей, но и прав на уровень команд. В частности, прав организации работы в соответствии с необходимыми результатами и имеющимися ресурсами.

Можно выделить следующие основные характеристики организационного окружения, которые, по нашему мнению, оказывают наиболее значительное влияние на командную работу :

1.  $\square$  Организационная культура. Организационная культура — это традиции, нормы, убеждения и ценностные ориентации, разделяемые членами организации. Если рассматривать традиционно выделяемые 4 типа организационной культуры: корпоративный, партизанский, консультационный, предпринимательский, то очевидно, что наименее приемлемым для командной работы является корпоративный тип.

Тем не менее, как показывает опыт СССР и ряда организаций в России и за рубежом, и в условиях корпоративного типа организационной культуры возможно применения командной работы. Для этого необходимым является выполнение следующих условий:

- развитие ситуационного стиля лидерства, ориентированного на делегирование полномочий и ответственности;
- готовность менеджмента к делегированию ответственности и полномочий;
- ориентация менеджмента на стратегические цели, а не на локальные;
- готовность членов команд взять на себя ответственность и полномочия.

То есть во многом эффективность командной работы в организации с корпоративной организационной культурой зависит от психологических аспектов деятельности и в частности от использования соответствующих обучающих процедур и тренингов.

2.  $\square$  Ресурсы. Одним из важнейших аспектов командной работы является возможность влияния команды на ресурсное обеспечение. Не выполнение данного аспекта (низкая и/или несвоевременная обеспеченность сырьем, материалами) во многом сводила на нет результативность коллективной работы в Советском Союзе. О необходимости существенного улучшения внутри-заводского планирования для повышения эффективности коллективных форм организации труда подчеркивалось во многих работах советских ученых. Решение данной проблемы нам видится в развитии системы бюджетирования по принципу «снизу-вверх», то есть на первом этапе формируются бюджеты команд, эти бюджеты служат основой для разработки бюджета организации в целом.

3.  $\square$  Система подбора кадров. На эффективность командной работы существенное влияние оказывает социально-психологический климат в коллективе, и, в частности, наличие в команде личностей, отвечающих определенным требованиям. Следовательно, для повышения эффективности командной работы следует построить систему подбора кадров таким образом, чтобы специалисты кадрового менеджмента при подборе персонала уделяли должное внимание анализу психологических характеристик кандидатов на вакантное место. Отдельные аспекты данной проблемы будут рассмотрены ниже.

4.  $\square$  Стратегия развития. Как показывают результаты исследования зарубежных специалистов становление командной работы происходит в течении 3-5 лет. То есть пика эффективности команда достигает не сразу, а в процессе прохождения различных стадий состояния. Поэтому стратегия развития бизнеса должна быть согласована со стадиями развития команд в организации.

5.  $\square$  Система оплаты труда. Коллективные (групповые) формы оплаты труда находят все более широк