

Петров Сергей Валерьевич

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», г. Владимир, Российская Федерация

e-mail: psv01@yandex.ru

Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом

Аннотация

В статье теоретически исследованы вопросы эффективности командообразования на современном этапе развития управления персоналом, проанализированы их особенности в современных российских условиях. Рассмотрены наиболее важные и значимые критерии повышения эффективности работы команды, выделены приоритетные виды работ, необходимых для сплочения команды. Определен один из ключевых факторов успеха организации – управление человеческими ресурсами. Актуализирован вопрос о формировании команды и этапах развития команды. Представлена в общем виде схема этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом. Каждый из этапов подробно раскрыт и имеет четкую взаимосвязь с развитием команды на этапе адаптации до завершающего этапа расформирования команды, где все интенсивные отношения команды сходят на нет ввиду достижения поставленных целей. Уделено особое внимание наиболее значимым и важным элементам успеха команды ввиду эффективного развития и роста до команды высшего качества. На основе сопоставительного анализа противоречивых подходов к командообразованию выделены объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом. Отмечена роль руководителя организации в развитии и объединении сотрудников в команду. Сделаны выводы о всеобщей эффективности командообразования в современном процессе управления персоналом, где ведущим фактором эффективности выступает групповое взаимодействие, признание членами команды одновременно и личных, и групповых целей и интересов.

Ключевые слова:

команда, тимбилдинг, группа, командообразование, эффективность, организация.

Цитирование: Петров С.В. Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом // Управление. 2019. № 1. С. 86–90.

Petrov Sergei

Candidate of Economics Sciences, Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs, Vladimir, Russia

e-mail: psv01@yandex.ru

The team building effectiveness in the modern process of personnel management

Abstract

The article theoretically investigates the issues of efficiency of team building at the present stage of personnel management development, analyzes their features in modern Russian conditions. The most important and significant criteria for increasing the efficiency of the team's work have been considered, the priority types of work needed to rally the team have been highlighted. And also, one of the most key success factors of an organization has been determined - human resource management. The issue of team formation and the stages of team development has been actualized. A general outline of the stages of team development for the overall efficiency of personnel management has been presented. Each of the stages has been disclosed in detail and has a clear relationship with the development of the team at the adaptation stage to the final stage of the disbandment of the team, where all intensive team relations are fading away, in view of achieving the goals set. The author pays special attention to the most significant and important elements of the success of the team in view of the effective development and growth to the highest quality team. Based on a comparative analysis of controversial approaches to team building, objective and subjective factors have been highlighted, influencing the efficiency of team building in the modern personnel management process. The role of the head of the organization in the development and integration of employees into a team has been noted. Conclusions have been drawn about the overall effectiveness of team building in the modern process of personnel management, where the leading factor of efficiency is the effective group interaction of the team, as well as the recognition of team members of both personal and group goals and interests.

Keywords:

team, team building, group, team building, efficiency, organization.

For citation: Petrov S.V. The team building effectiveness in the modern process of personnel management (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 86–90. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-86-90

© Петров С.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



С начала 1960-х гг., повышение эффективности командообразования в организациях исследовали специалисты в области менеджмента и организационного развития. Главной целью их исследования являлось поиск всевозможных способов улучшения управленческого развития.

На сегодняшний день вопрос командообразования является актуальным для современных российских предприятий в виду кризисных явлений в мировой экономике. Безусловно, справиться с кризисными явлениями возможно только лишь при наличии сплоченной команды, а также способностью усилить исполнительную дисциплину и готовностью помочь друг другу в любой ситуации.

Под командообразованием следует понимать процесс целенаправленного построения особого способа взаимодействия людей в группе (команде), позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал, в соответствии со стратегическими целями данной команды, которые в свою очередь должны быть ретранслированы из целей организации [3].

Под командой понимается автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

На сегодняшний день командообразование представляет собой эффективный инструмент модели корпоративного менеджмента, которое обеспечивает полноценное развитие команды и является эффективным инструментом управления персоналом [4]. Построение команды, прежде всего, направлено на создание групп специалистов разнонаправленных специализаций, которые несут ответственность за свою деятельность и на полной равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов успеха организации. Руководители современных организаций акцентируют внимание на всевозможных уровнях управления персоналом, оставляя в приоритетах управление человеческими ресурсами. Главным образом это сказывается на эффективности управления организацией и, безусловно, на результате работы.

Для повышения эффективности работы команды следует придерживаться нескольких критериев [1].

Во-первых, управление количественным составом команды. Данный критерий подразумевает под собой увеличение эффективности командной работы в организации при помощи активного управления численностью. Для достижения поставленной цели в малых командах преобладает высокая скорость выполнения работ, так как происходит сплоченность

команды к тесной коммуникации. В очень же больших командах происходит рост качества выполненной работы. Более того, с увеличением численности команды, в частности, резко возрастает потенциальные конфликты между членами организации, что может привести к определенным трудностям и задержке процесса выполнения работ. Отметим, что для скорости выполнения работы и повышения качества работы персонала, большие команды, состоящие более чем из пятнадцати человек, можно разделить на несколько групп. Как следствие, результат работы и достижение поставленных целей займет малое количество времени.

Во-вторых, управление функциональными обязанностями членов команды. Эффективность командной работы в главной мере определяется уровнем компетентности, вежливости, определенными навыками и личными качествами, которыми должны обладать все члены команды. Руководители команды должны как можно чаще проводить оценку уровней компетентности и профессионализма работника, а также принимать меры для их своевременного повышения.

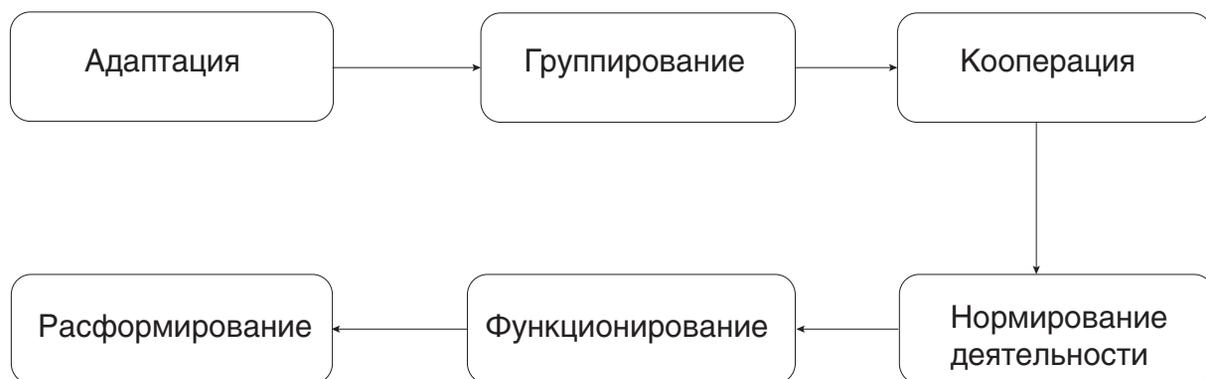
В-третьих, распределение функциональных и командных ролей. Для достижения командной эффективности работы персонала, важны не только опыт и знания определенной сферы деятельности, но и личные характеристики членов команды.

Более того, следует выделить следующие виды работ, необходимых для сплочения команды и повышения эффективности ее работы:

- 1) постановка общих целей и задач;
- 2) планирование совместной работы;
- 3) налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций;
- 4) стимулирование командных достижений;
- 5) предоставление самостоятельности и инициативы;
- 6) формирование командной культуры и идеологии;
- 7) мониторинг командной работы.

Вследствие управления данными видами командных работ, руководитель в силах контролировать деятельность командной работы и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их результативности [5].

Формирование команды является сложным и трудоемким процессом. Ученые выделяют пять этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом. В общем виде схема этапов развития команды для всеобщей эффективности управления персоналом может быть представлена следующим образом (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Этапы развития команды

Развитие команды начинается с этапа адаптации, на котором происходит информирование и анализ выделенных задач команды. Происходит поиск членами команды выгодного способа решения задачи. В виду того, что члены команды не знакомы друг с другом, достижение результата на данном этапе сводится к нулю. Далее происходит группирование команды по кругу интересов. Главная цель такого распределения заключается в сопротивлении членов команды требованиям, которые предъявлены к их задачам. На данном этапе происходит образование подгрупп, ввиду эмоционального ответа членов группы, вследствие разногласий личных целей членов с целями командной деятельности. При группировании подгрупп начинает складываться командное самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Как и в первом этапе, если участники команды уже знакомы ранее, между ними уже имеются общие интересы, то второй этап может отсутствовать. На данном этапе выделяется лидер и происходит объединение всех членов подгруппы. Главной задачей следующего этапа «кооперация» является осознание желания работать над предстоящими задачами. В ходе работы команды налаживается сплоченность и солидарность в коллективе. На стадии «нормирования деятельности» разрабатывают принципы группового взаимодействия. Одной из характерных черт данной стадии развития команды является отсутствие групповой активности, в группе происходит замкнутость на своих личных целях. Далее, на этапе «функционирования» команда достигает наивысшего уровня психологического единства и максимального уровня эффективности. На этапе «функционирования» рассматривают принципы командного воздействия, а также приводится в норму область коллективной деятельности или область внутригрупповой коммуникации. Одной из главных черт развития команды на стадии является отсутствие

командной активности. Процесс обособления сплоченной, отлично подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может перевоплотить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на собственных целях, эгоизм. Завершающим этапом развития команды выступает «расформирование». Эта стадия развития сочетает в себе признак расформирования групп, все их интенсивные отношения рано или поздно сходят на нет, в виду достижения поставленных целей.

Более того, хотелось бы отметить, что для того чтобы группа развивалась наиболее эффективно и выросла до команды высшего качества, требуется уделить более пристальное внимание следующим наиболее важным и значимым элементам успеха команды.

1. Цель команды – прежде всего, быть специфически достижимой и реалистичной, соответствовать всем временным рамкам. Главная цель команды должна быть сформулирована наиболее четко и понятна для всех членов команды для того, чтобы в процессе работы соотносить результаты с целью и корректировать работу команды в случае необходимости. Если цель еще не была определена, то первым и самым важным шагом для развития команды является создание цели. С помощью цели команда способна создать основу для измерения прогресса действий.

2. Направление развития команды. Наряду с целью должно быть четко определено и направление развития команды, чтобы вся команда осуществляла свою работу в соответствии с заданным вектором.

3. Время для достижения выделенной цели. При планировании командной работы должно быть точно рассчитано время, которое потребуется для наиболее эффективной реализации поставленной цели.

4. Ресурсы команды – необходимые команде для достижения поставленных целей. С помощью ресурсов команда определяет, насколько важны цели для команды, их время и способности.

5. Решение проблемных вопросов. Работа команды и взаимодействие ее участников должна быть организована таким образом, чтобы все сотрудники имели возможность участвовать в обсуждении проблемных вопросов, а также каждый из них должен быть заинтересован в результатах своей работы в пределах существующей команды. Также определяющим фактором эффективности команды выступают навыки персонала. Еще до начала совместной работы необходимо выявить наиболее сильные стороны каждого участника для оптимального распределения ролей и, в частности, функций и задач в процессе достижения результата.

6. Поддержка. Не менее главным элементом, определяющим команду высшего качества, выступает поддержка. Поддерживать друг друга и проявлять заботу обязаны не только члены команды по отношению к другим участникам, но и руководство организации должно поддерживать и активно поощрять усилия команды, а также демонстрировать важность и значимость команды для всей компании.

Также хотелось бы выделить объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность командообразования [2].

К объективным факторам следует отнести: экономику страны и отдельных регионов, политическую ситуацию в стране. Помимо всего этого, особое значение следует выделить своевременной выплате заработной платы, официальному оформлению трудовой деятельности, благоприятным условиям труда, насколько застрахованным чувствует себя члены группы и т. п.

К субъективным факторам относят отношение самого человека к команде, отношение его к трудовой деятельности, его пол, возраст, образование. При построении команды, среди субъективных факторов, наиболее важным следует выделить образование. В настоящее время члены команды нуждаются в повышении профессионального уровня, дополнительного профессионального образования и повышения квалификации по тем направлениям, которые во-первых соответствуют виду деятельности организации, а во-вторых необходимы члену команды для максимизации эффективности выполнения им своей функции в рамках команды.

Тем не менее, хотелось бы отметить, эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- незамкнутая и открытая атмосфера;
- цели определены и понятны всем участникам;
- все члены команды понимают друг друга;
- происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов.

Опираясь на результаты, полученные в ходе анализа существующего опыта, и исходя из опыта других исследователей-практиков, мы сочли возможным и необходимым выделить несколько наиболее важных критериев создания и функционирования успешной команды:

1. Инвестирование в эффективную команду. Чем больше мы платим сотрудникам команды, тем больше мы сможем требовать от них. Участники привыкают к определенному качеству жизни, и им не захочется его терять. Но все это актуально до определенного уровня (чуть выше среднего по рынку за аналогичную работу), далее при повышении уровня оплаты труда – эффективность снижается обратно пропорционально, так как у каждого работника есть разумный предел его личного ресурса.

2. Формирование команды из тех, кто постоянно учится, создавать им условия для развития. Важно, чтобы участники имели профессиональный рост не только по своей специальности, но и развивались межпрофессионально. Профессиональный рост важен в расширении специализированных знаний и аттестаций. Важно понимать, что если участник не проходит переквалификацию, то он будет уволен, либо понижен в должности. Также наоборот, если переквалификация пройдет успешно, то сотрудник повышается в должности. Разработка и утверждение общих принципов. Поддерживать такое единое направление внутри команды помогает проведение регулярных корпоративных праздников (образовательных и развлекательных).

3. Нужно постоянно заниматься обучением руководящего состава. Одно из самых важных качеств команды является то, что члены команды должны уметь быстро договариваться и принимать решения. Руководитель команды должен быть ответственным и решительным, ибо члены команды могут «страдать» от нерешительности менеджера.

4. Обмен опытом с другими компаниями. Речь идет об общении с начальниками департаментов других компаний. В виду данных взаимоотношений, компании раскрывают друг другу индивидуальные навыки и решение конкретных проблем.

Таким образом, вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о заинтересованности командообразования в той или иной сфере деятельности, где главным образом выступает эффективное групповое взаимодействие. На сегодняшний день это требует больших материальных затрат и интеллектуальных усилий. Каждый этап развития командообразования является, безусловно, очень важным. Формирование и развитие команды не было бы столь

эффективно, если бы отсутствовал хотя бы один из этапов. Вопрос эффективного командообразования в той или иной степени актуален для каждой организации. Руководитель играет главную роль в развитии и объединении сотрудников в команду. Формирования командного духа в коллективе можно добиться при достижении определенных целей. Одной из самых важных выступает признание

членами команды одновременно и личных, и групповых целей и интересов. Более того, участники команды должны обладать чувством ответственности за действия каждого члена команды. Командообразование представляет собой одно из звеньев системы мотивации, адаптации, управления персоналом, которая должна существовать в компании в современных условиях.

Библиографический список

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. М.: Дашков и К., 2014. 304 с.
2. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. М.: Институт практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 2008. 112 с.
3. Панфилова, М. С. Роль командообразования в развитии организации / М. С. Панфилова // Сборник научных трудов конференции «Актуальные вопросы экономики и управления», 2018. С. 68–73.
4. Халина, А. А. Командообразование как явление в управлении современной организацией / А. А. Халина // «Вестник МГТУ «Станкин». 2011. № 1. С. 150–154.
5. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. 172 с.

References

1. Blinov A. O., Ugryumova N. V. Teoriya menedzhmenta: uchebnyk dlya bakalavrov [Management Theory: a textbook for bachelors]. Moscow: Dashkov i K., 2014, 304 p.
2. Maslov E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya [Enterprise personnel management] Moscow: Institut prakticheskoy psikhologii; Novosibirsk: NPO «MODEK», 2008, 112 p.
3. Panfilova M. S. Rol' komandoobrazovaniya v razvitiy organizatsii [The role of team building in the development of the organization]. Sbornik nauchnykh trudov konferentsii "Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya" [Collection of scientific papers of the conference "Actual problems of economics and management"], 2018, pp. 68–73.
4. Khalina A. A. Komandoobrazovanie kak yavlenie v upravlenii sovremennoi organizatsiei [Team building as a phenomenon in the management of modern organization]. Vestnik MGTU Stankin [MGTU Stankin Bulletin], 2011, no. 1, pp. 150–154.
5. Shapiro S. A. Innovatsionnye podkhody k protsessu upravleniya personalom organizatsii: monografiya [Innovative approaches to the organization's personnel management process: monograph] M.: Berlin: Direkt-Media, 2015, 172 p.