

УДК 331.7

*Е.П. Солодова, Д.А. Калмыкова, К.Л. Полупан**

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Результативность деятельности любой организации определяется не столько усилиями конкретных сотрудников, сколько успехом командной работы. В статье рассмотрена сущность командообразования, представлен сравнительный анализ командного и коллективного подхода в управлении персоналом, выявлены достоинства и недостатки применения тимбилдинга на практике, подробно описаны принципы и этапы процесса командообразования.

Ключевые слова: командообразование, тимбилдинг, командное взаимодействие, сплочение коллектива.

В современной практике управления человеческими ресурсами значительное внимание уделяется проблемам работы трудового коллектива, при этом роль команд в достижении поставленных целей часто не учитывается. Стремление повысить эффективность профессиональной деятельности сотрудников компании дало свое развитие направлению, которое носит название «тимбилдинг» (teambuilding). Однако специалисты в области HR-менеджмента сходятся во мнении, что командообразование в России существенно отличается от тимбилдинга в зарубежных странах. Такая точка зрения может быть обусловлена как различным пониманием термина «команда», так и несоответствием западных принципов командообразования российскому менталитету.

Сложившаяся ситуация диктует необходимость анализа теоретических и методологических основ командообразования с целью его возможного использования в деятельности российских компаний.

Поскольку совместное решение общих задач оказывается более эффективным, чем простое подчинение руководителю, командообразование является результативным методом управления человеческими ресурсами [3].

Данный подход предполагает поиск общих ценностей, открытый доступ к информации, поощрение сотрудничества и партнерства, развитие творческого группового и индивидуального потенциалов.

Команда – это не просто синоним слову «коллектив», а слаженно функционирующая структура, используемая для повышения скорости и качества рабочей деятельности. В отличие от групповой работы, осуществляемой по принципу «приказ – подчинение», командная работа представляет собой живой социальный организм как некая акмеолого-психологическая общность, обладающая сознанием и чувством «мы» [5].

В своих работах Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева выделяет несколько основных принципов взаимодействия при организации команды, среди которых добровольное вхождение, повышенная ответственность и исполнительская дисциплина, автономное самоуправление команды [1].

Обобщая научные точки зрения в области командообразования, можно предложить следующее определение понятия «команда». Команда – это группа взаимодействующих между собой субъектов, которые способны соединить идеи и опыт каждого для согласованной работы с целью получения максимального результата.

На основании данных, представленных на рис. 1, можно говорить о том, что экономия времени для решения ряда задач, креативность идей и высокий уровень ответственности делают командный подход наиболее предпочтительным, в то время как коллективный (традиционный) подход не всегда позволяет организовать результативное взаимодействие его членов.

Несмотря на очевидные достоинства командного подхода в управлении персоналом, необходимо учитывать и его недостатки, среди которых можно отметить невозможность «тиражирования», поскольку каждая новая команда «рождается» заново.

Интересно и то, что командный подход позволяет в некоторой степени нивелировать эффект «социальной лени» (эффект М. Рингельмана), при котором наблюдается падение индивидуальной эффективности в ходе совместной деятельности в группе. Ошибочно полагать, что в процессе работы коллек-

* © Солодова Е.П., Калмыкова Д.А., Полупан К.Л., 2018

Солодова Елена Петровна (Se-11.83@mail.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Калмыкова Диана Александровна (kalmikova.da@ssau.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Полупан Ксения Леонидовна (KPolupan@kantiana.ru), Балтийский федеральный университет имени И. Канта, 236016, Российская Федерация, г. Калининград, ул. А. Невского, 14.

тив тянется за лучшим сотрудником, поскольку на практике группа выстраивается по самому низко результативному ее члену, так как производительность всей системы зависит от самого слабого элемента.

Избежать данной проблемы можно с помощью командообразования, что дает возможность группировать задачи таким образом, чтобы сотрудники изначально были объединены общей целью, но независимы в рамках отведенной роли. Это позволяет объединить потребность человека в социализации и обеспечить при этом эффективность персональной работы. К тому же единство идей и чувство сопричастности не дают членам команды осознанно снизить уровень качества выполняемой работы или отказаться от нее.

Большинство исследователей выделяют четыре основных принципа формирования команды:

– Целеполагающий – позволяет ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Они могут быть стратегическими или установленными в соответствии со спецификой деятельности (например, изменение уровня продаж);

– Интерперсональный – фокусирует внимание на улучшении межличностных отношений в группе с целью увеличения группового доверия, совместной поддержки и развития внутригрупповых коммуникаций;

– Ролевой – подразумевает организацию работы членов команды согласно их ролям. Командное поведение может быть изменено в результате их исполнения, а также индивидуального восприятия роли;

– Проблемно-ориентированный – предполагает организацию серии заранее спланированных встреч по фасилитации процесса с группой людей, имеющих общие организационные отношения и задачи. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем для достижения главной цели.

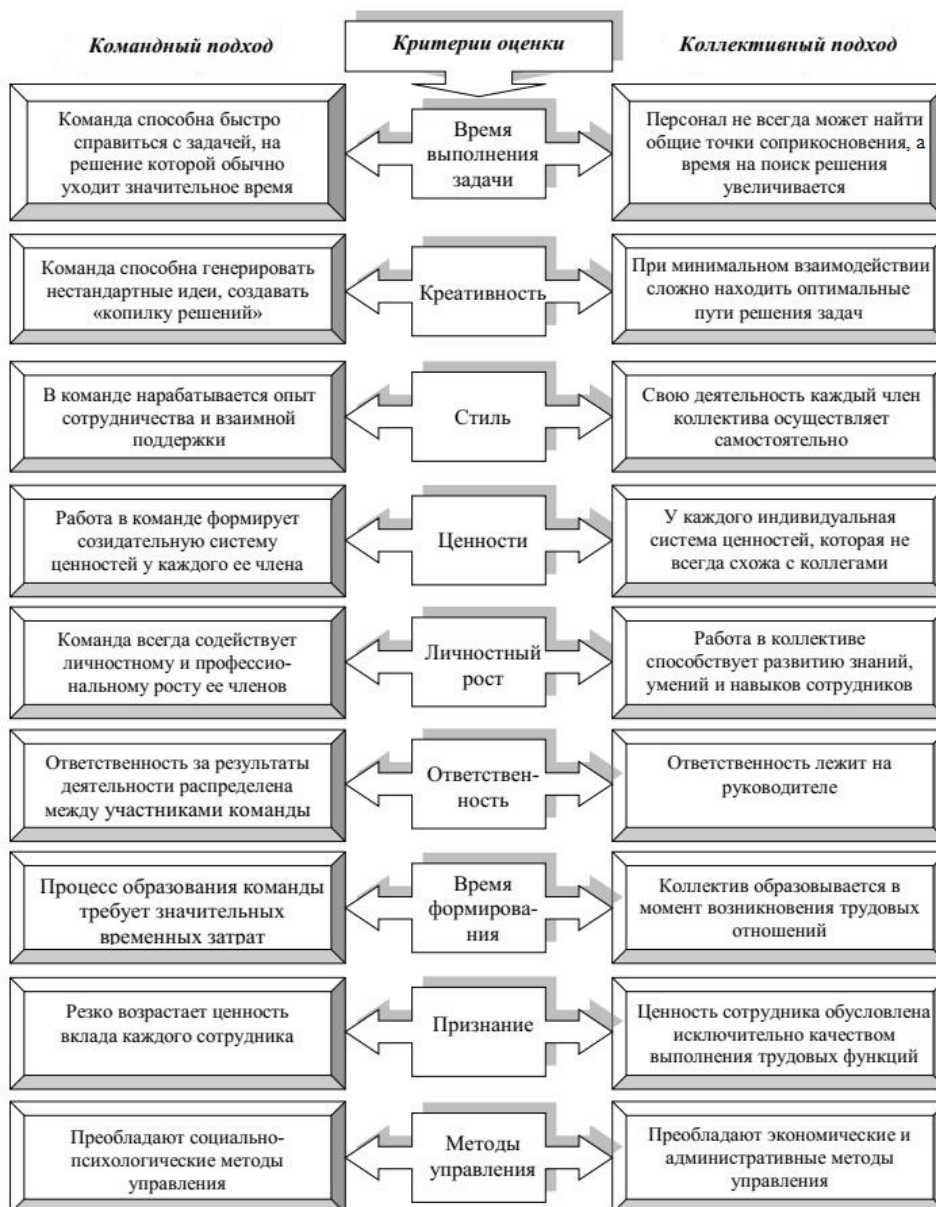


Рис. 1. Сравнительный анализ командного и коллективного подходов

В процессе своего образования каждая из команд находится на одном из уровней развития групповой активности. На принадлежность к тому или иному уровню оказывают влияние величина командных усилий и эффективности взаимодействия членов группы (рис. 2).

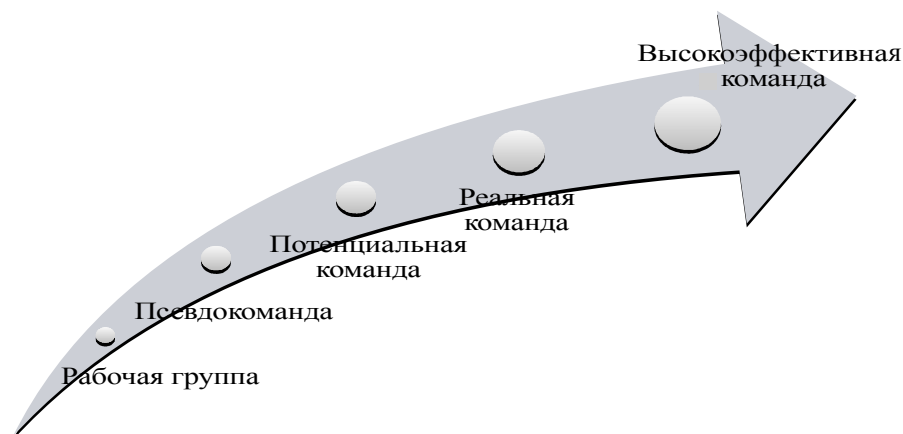


Рис. 2. Процесс командообразования

Для того чтобы полностью реализовать потенциал команды, каждому участнику необходимо демонстрировать высокие показатели факторов, влияющих на формирование команды, к которым относят готовность к консультированию коллег, новаторству, непрерывному развитию, содействию, постоянному контролю, поддержанию достигнутого уровня и формированию связей. Иными словами, команде необходимо обладать способностью к самостоятельной корректировке своей работы [8; 9].

Особенностью командного подхода можно назвать и высокое значение психологической совместимости членов команды. Так, для каждого сотрудника предполагается одновременное выполнение персональной и командной ролей, оптимальный баланс между которыми обеспечивает комфортную рабочую среду. На этапе распределения ролей важно правильно определить сильные и слабые стороны каждого участника, что позволит организовать наиболее результативную деятельность.

Однако без проведения диагностики состояния, определения динамики развития и оценки эффективности команды не представляется возможным оптимально осуществлять комплексную работу всей организации в целом [4].

Мониторинг основных характеристик (таких как продукт работы команды, эмоциональные компоненты, групповое и личностное развитие) требует сбора, анализа и интерпретации данных для выявления ее потенциальных возможностей.

Методы, используемые для оценки командообразования, можно условно разделить на две группы:

- Контактные методы, подразумевающие собеседование, опрос или включенное наблюдение;
- Бесконтактные методы, которые осуществляются с помощью индивидуального и/или группового анкетирования, тестирования и невключенного наблюдения. Это дает возможность исследовать социально-психологический климат в организации, выраженный через непринужденную атмосферу общения, единство ориентации членов группы на его деятельность, публичную огласку новых идей, высокую степень взаимодоверия и эмоциональную включенность;

С целью формирования эффективного межличностного взаимодействия и поднятия командного духа может быть предложено для реализации множество форм выездных и офисных мероприятий, в том числе наиболее часто используемые в практике тренинги (см. таблицу) [2].

Выбор среди альтернативных форм командообразующих мероприятий такого варианта, который позволит достичь максимальных результатов, во многом зависит от поставленных целей и задач, а также анализа экономической и социальной эффективности. Результатом качественной организации могут стать нормализация отношений внутри группы, разрешение конфликтных ситуаций, построение системы успешного коммуникативного взаимодействия, повышение уровня инициативности сотрудников и доверия в команде [6; 7].

На сегодняшний день командный подход активно используется для увеличения показателей качества рабочего процесса и лояльности сотрудников организации. Командообразование – это кропотливый и продолжительный труд, который требует не только больших усилий как со стороны сотрудников, так и со стороны HR-менеджера, но и немалых ресурсов от системы управления персоналом в целом.

Таблица

Формы командообразующих мероприятий

<u>Сити-Квест</u>		
Современная игра в городских условиях, сюжет которой основан на исторических или литературных событиях. Следуя подсказкам, участники приближаются к решению задачи, получая возможность совершенно по-иному взглянуть на свое окружение		
Решаемые задачи		Преимущества
<ol style="list-style-type: none"> 1. Диагностика распределения ролей. 2. Диагностика лидерских качеств. 3. Формирование проектных групп. 4. Развитие внешних и внутренних коммуникаций. 5. Усвоение наиболее успешных схем и моделей взаимодействия 	5-6 часов	Сити-Квест – оптимальный способ организации командообразующего мероприятия в том случае, если традиционные способы организации корпоративных мероприятий не приносят ожидаемого результата
<u>Выездной тренинг</u>		
Мероприятие в формате ролевой игры, проводимой на выезде, ее сюжет развивается на протяжении всего тренинга. Участникам необходимы умение быстро ориентироваться в ситуации, преодолевать преграды, способность находить и принимать совместные решения		
Решаемые задачи		Преимущества
<ul style="list-style-type: none"> – Снятие барьеров коммуникации. – Поднятие командного духа. – Обмен знаниями и опытом. – Проявления личностных качеств в новой ситуации, не задействованных в работе. – Получение опыта совместной работы. – Развитие внешних и внутренних коммуникаций. – Создание позитивного эмоционального настроения 	от нескольких часов до нескольких дней	Искусственно созданные ситуации азарта и соперничества успешно раскрывают командный потенциал сотрудников. Географическая удаленность мобилизует профессиональные и личные компетенции сотрудников
<u>Гуманитарный тимбилдинг</u>		
Ряд мероприятий, проводимых с целью командообразования через разработку и реализацию социальных программ, а также осуществление деятельности, имеющей социально значимую направленность		
Решаемые задачи		Преимущества
<ul style="list-style-type: none"> – Повышение мотивации сотрудников. – Реализация социальных проектов. – HR-брендинг компании. – Расширение партнерских связей. – Повышение лояльности потребителей 	без ограничений	Мероприятие может быть реализовано в рамках минимального бюджета. Помимо решения задач командообразования, компания формирует свой позитивный имидж как работодателя, а также решает ряд вопросов маркетинга и PR
<u>Топ-билдинг</u>		
Мероприятие для руководящего состава компании, реализуемое в различных форматах в зависимости от поставленных задач.		
Решаемые задачи		Преимущества
<ul style="list-style-type: none"> – Новый взгляд на цели компании. – Развитие креативности мышления. – Сплочение команды топ-менеджеров. – Обмен профессиональными знаниями и опытом. – Разработка инструментов повышения эффективности горизонтальных коммуникаций 	от нескольких часов до нескольких дней	Организация работы над важными стратегическими задачами, для решения которых необходимы оргсессии. Топ-билдинг максимально эффективен с целью создания проектной группы для реализации среднесрочного или долгосрочного проекта

Полученный положительный результат при внедрении командного подхода станет залогом успешного развития для каждой компании.

Библиографический список

1. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2014. 304 с.
2. Командообразующие мероприятия как инструмент эффективного решения бизнес-задач [Электронный ресурс]. URL: <https://www.a-five.ru/articles/komandoobrazuyuschie-meropriyatiya-kak-instrument-effektivnogo-resheniya-biznes-zadach.html> (дата обращения: 15.09.2018).
3. Калмыкова Д.А. Управление знаниями как фактор повышения конкурентоспособности ВУЗа // Инновации в системе высшего образования: сборник научных трудов Международной научно-методической конференции. Самара, 2017.
4. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 9/1 (131). С. 230–244.
5. Мясникова С.В. Социальные аспекты КСО в российской практике управления персоналом: перспективы и реалии: коллективная монография по результатам Международного научного интернет-симпозиума «Научные ответы на вызовы современности, 16–23 февраля 2016». Одесса, 2016. С. 52–86.
6. Никулина И.В., Новоселова О.В., Санько А.М., Соловова Н.В. Инновационные технологии управления персоналом образовательных организаций высшего образования в условиях институциональных изменений: монография. Самара: Изд-во «СНЦ РАН», 2017. 322 с.
7. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2015. 187 с.
8. Charles J. Margerison. Team Leadership: A guide to Success with Team Management Systems. Thomson Learning (EMEA), 2002. 198p.
9. Robert Barner, Charlotte P. Barner. Building Better Teams: 70 Tools and Techniques for Strengthening Performance Within and Across Teams. John Wiley & Sons Limited, 2012. 496 p.

References

1. Zinkevich-Evstigneeva T.D., Frolov D.F., Grabenko T.M. *Teoriia i praktika komandoobrazovaniia. Sovremennaia tekhnologiia sozdaniia komand. Pod red. T. D. Zinkevich-Evstigneevoi* [Theory and practice of teambuilding. Modern technology for creating teams. T.D. Zinkevich-Evstigneeva (Ed.)]. SPb.: Rech', 2014, 304 p. [in Russian].
2. *Komandoobrazuiushchie meropriiatiia kak instrument effektivnogo resheniia biznes-zadach [Elektronnyi resurs]* [Team-building activities as a tool to effectively solve business problems [Electronic resource]]. Available at: <https://www.a-five.ru/articles/komandoobrazuyuschie-meropriyatiya-kak-instrument-effektivnogo-resheniya-biznes-zadach.html> (accessed 15.09.2018) [in Russian].
3. Kalmykova D.A. *Upravlenie znaniiami kak faktor povysheniia konkurentosposobnosti VUZa* [Knowledge management as a factor to increase the competitiveness of the university]. In: *Innovatsii v sisteme vysshego obrazovaniia. Sbornik nauchnykh trudov Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii* [Innovations in the system of higher education. Collection of research papers of the International research and methodological conference], Samara, 2017 [in Russian].
4. Kalmykova O.Yu., Solovova N.V., Gorbunova Yu.N. *Formirovanie konfliktologicheskoi kompetentnosti kak neobkhodimogo komponenta upravlencheskoi kul'tury rukovoditelia organizatsii* [Formation of conflictological competence as an essential component of managerial culture of the head of an organization]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Vestnik of Samara State University], 2015, no. 9/1 (131), pp. 230–244 [in Russian].
5. Myasnikova S.V. *Sotsial'nye aspekty KSO v rossiiskoi praktike upravleniia personalom: perspektivy i realii* [Social aspects of KSO in the Russian practice of personnel management: perspectives and realities]. In: *Kollektivnaia monografiia po rezul'tatam Mezhdunarodnogo nauchnogo Internet-simpoziuma «Nauchnye otvety na vyzovy sovremennosti, 16–23 fevralia 2016»* [Multi-authored monograph on the results of the International research Internet-symposium «Scientific answers to the challenges of our time, February 16–23, 2016»]. Odessa: Kuprienko S.V., 2016, pp. 52–86 [in Russian].
6. Nikulina I.V., Novoselova O.V., Sanko A.M., Solovova N.V. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniia personalom obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniia v usloviakh institutsional'nykh izmenenii: monografiia* [Innovative technologies of personnel management of educational institutions of higher education in conditions of institutional changes: monograph]. Samara: Izd-vo «SNTs RAN», 2017, 322 p. [in Russian].
7. Sartan G.N. *Trening komandoobrazovaniia* [Training of teambuilding]. SPb.: Rech', 2015, 187 p. [in Russian].
8. Charles J. Margerison. Team Leadership: A guide to Success with Team Management System. Thomson Learning (EMEA), 2002, 198 p. [in English].
9. Robert Barner, Charlotte P. Barner. Building Better Teams: 70 Tools and Techniques for Strengthening Performance Within and Across Teams. John Wiley & Sons Limited, 2012, 496 p. [in English].

*E.P. Solodova, D.A. Kalmykova, K.L. Polupan**

TEAM BUILDING AS A MODERN METHOD FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The performance of any organization is determined not so much by the efforts of specific employees as by the success of teamwork. The article describes the essence of team building, presents a comparative analysis of team and collective approach in personnel management, identifies the advantages and disadvantages of using team building in practice, describes in detail the principles and steps of the team building process.

Key words: team building, team building, team interaction, team building.

Статья поступила в редакцию 8/X/2018.
The article received 8/X/2018.

* *Solodova Elena Petrovna* (Se-11.83@mail.ru), Department of Human Resources Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Kalmykova Diana Alexandrovna (kalmikova.da@ssau.ru), Department of Human Resources Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Polupan Ksenia Leonidovna (KPolupan@kantiana.ru), Immanuel Kant Baltic Federal University, 14, A. Nevskogo Street, Kaliningrad, 236016, Russian Federation.