

УДК 371.113.4

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038

## Особенности управления командной работой в организациях

**Красавина Екатерина Валерьевна**

Доктор социологических наук, доцент, профессор,  
Базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала»,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;  
e-mail: krasavina\_2905@mail.ru

**Забайкин Юрий Васильевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Российский государственный геологоразведочный университет,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Шихымов Мырат**

Студент магистратуры,  
кафедра производственного и финансового менеджмента,  
Российский государственный геологоразведочный университет,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

### Аннотация

Управленческий процесс предполагает, что в его основу ложится профессиональная деятельность не одного отдельно взятого индивида, а целой команды (рабочей группы, трудового коллектива). В последнее время учеными в области управления персоналом доказано, что эффективно налаженный процесс командообразования оказывает исключительно положительный эффект на функционирование организации.

В данной научной работе ее авторы исследуют не только сущность понятий «группа», «коллектив», «команда» и делают акцент на различии в данных дефинициях, но и раскрывают основные этапы командообразующего процесса, подчеркивая «сильные» и «слабые» стороны работы командного сообщества. Наряду с этим авторы статьи выделяют и описывают ряд общих и специфических признаков командного сообщества.

Общая работа очень важна для любого коллектива, существуют главные принципы командной работы, которые помогают эффективно выполнять поставленные задачи. Хорошо работающий и дружный коллектив – это предел мечтаний каждого руководителя, потому что организация командной работы, требует очень много времени. Существуют критерии, по которым оценивается эффективность командной работы: продуктивность; затраты ресурсов; качество; надежность.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 355-363. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038

**Ключевые слова**

Персонал, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, трудовой коллектив, рабочая группа, команда, управление командой, командообразование.

**Введение**

Управленческий процесс любым предприятием предполагает командную работу, которая должна носить слаженный характер взаимодействия двух или более индивидов. Такая совместная работа может быть названа по-разному (команда, коллектив или же группа), но принципиальная суть такого взаимодействия основана на идентичных принципах. Однако, многие специалисты в области управления человеческими ресурсами все же полагают, что каждое из вышеперечисленных понятий несколько отличается [Красавина, 2015, 37].

Так, например, коллектив предполагает, что люди в него входящие, в обязательном порядке должны быть объединены между собой каким-либо общим профессиональным делом (работой). В свою очередь, группа – это индивиды, которым вовсе не обязательно взаимодействовать между собой, руководствуясь исключительно общими профессиональными интересами. Для того, чтобы входить в одну и ту же группу, ее членам достаточно иметь, в принципе, общие взгляды (и они могут быть достаточно далеки от профессиональных). Таким образом, коллектив – понятие более широкое, включающее в себя, в свою очередь, понятие группы. Так как коллектив может быть группой, однако не каждая группа может и должна быть коллективом [Красавина, 2015, 38].

**Основное содержание**

В современной научной литературе (как отечественной, так и зарубежной) в последние несколько лет ее авторы прибегают к иному термину, описывающему совместный характер профессиональной деятельности людей. Этим термином является «команда». У данного понятия существует множество производных от него словосочетаний, а именно: управляющая команда, командная работа, командообразование и т.п.

Для того, чтобы более детально разобраться со значением термина «команда», нужно обратиться к его этимологии. Понятие «команда» возникло как специфический управленческий термин, отражающий основные особенности взаимодействия небольшого количества индивидов, каждый из которых наделен взаимодополняющими друг друга навыками. Помимо этого данные профессионалы собраны в команду с определенной целью, подразумевающей решение ряда задач. Так, например, повышение производительности, эффективности трудовой деятельности, личностного развития и пр. [Забайкин, 2017, 127]

В научной литературе по менеджменту используется следующее определение понятия «команда». Команда – это небольшое количество индивидов (чаще не более десяти), которые разделяют общие взгляды на способы достижения профессиональных целей и решения

профессиональных задач. Наряду с этим, как уже было ранее упомянуто, члены одной команды имеют взаимодополняющие навыки, разделяют общие трудовые ценности, несут общую ответственность за принятые в ходе совместной деятельности решения. [Красавина, 2015, 38]

Каждому члену команды присущи различные функционально-ролевые обязанности, однако в ходе совместной деятельности они могут корректироваться и видоизменяться ради достижения результата. Помимо этого, в принципах функционирования командного сообщества, специалисты по управлению персоналом выделяют такой важный его элемент, как миссия. Независимо от характера профессиональной деятельности у различных командных сообществ миссия может совпадать в желании постоянного продвижения вперед, достижения первенства.

Команда имеет ряд общих и специфических признаков. К общему признаку команды можно отнести ее количественный состав (два или более индивида). Это ее объединяет с такими профессиональными общностями, как коллектив и(или) группа. Наряду с этим, общим признаком команды является стремление ее членов достичь общую (декларированную) цель в рамках своей компетенции, а также наличие внутренней структуры с взаимодополняющими ее элементами. К специфическим признакам команды ученые относят: уникальность ее состава, который позволяет ей иметь «собственное лицо»; индивидуальность качеств каждого из ее участников, которая распространяется на распределение внутрикомандных полномочий; наряду с этим каждый индивид, являющийся членом команды, должен и несет ответственность за делегированные конкретно ему профессиональные функции. [Красавина, 2016, 24]

Все без исключения члены одной команды имеют свой статус и ролевой набор в рамках данной профессиональной общности. Персональные способности отдельно взятого «командного игрока» играют важное значение и оказывают непосредственное влияние на ход командного взаимодействия, что, по сути, определяет «силу» команды. Команда является сильной в том случае, когда каждый из ее членов на занимаемой им позиции является лучше, чем все остальные.

Иностранные исследователи в области управления персоналом (в отличие от отечественных) накопили достаточно долгий опыт изучения командного профессионального взаимодействия индивидов. Они пришли к выводу, что каждая команда (постоянная или временная) проходит в своем становлении четыре основных этапа [Райт, 2014, 114] А именно:

- 1.Формирование и начало совместной профессиональной деятельности.
- 2.Решение конфликтных ситуаций и общее противостояние членов команды друг другу.
- 3.Нормализация межличностных отношений.
- 4.Стабильная работа на достижение эффективного результата. [Райт, 2014, 115]

Первый этап знаменует собой распределение ролей между участниками, уточнение и согласование полного (окончательного) командного состава. Именно на первом этапе члены команды сталкиваются с наиболее сложными внутренними противоречиями: отказом от индивидуальной работы в пользу коллективной, стремлением отстоять собственные позиции и границы «личного пространства». Ввиду этого могут возникать мелкие противоречия или даже конфликты, причиной которых является желание индивидов самоутвердиться. Очень часто именно на втором этапе камандообразования некоторые из представителей команды осознают, что их реальные функции существенным образом отличаются от ранее представляемых. Так, например, они могут показаться более сложными или наоборот незначительными, не дающими возможности двигаться вперед, наращивать и преумножать профессиональный потенциал. В процессе решения конфликтных ситуаций члены команды могут утратить изначально

присущий им положительный настрой, утратить веру в целесообразность командного проекта. Второй этап построения команды, по мнению исследователей, является одним из самых сложных. Именно в течение него команды чаще всего распадаются.

Для того, чтобы заведомо избежать негативного результата, необходимо следовать перечню рекомендаций, а именно:

- каждый представитель команды должен четко понимать (быть проинструктированным) свои функции в рамках команды;
- роли участников могут и должны периодически перераспределяться;
- правила командного взаимодействия должны быть четкими и понятными каждому из его участников.

Наряду с этим, всех членов команды необходимо ознакомить с основными стадиями ее формирования, убедить, что проблемы носят временный характер и могут быть успешно преодолены.

Третья стадия знаменуется тем, что каждый индивид принимает (внешне и внутренне) концепцию командного взаимодействия, четко осознавая и оценивая персональный вклад в командное дело. Члены команды могут наглядно увидеть, что их совместная работа дает положительные результаты. На третьей стадии уже окончательно выработаны общие правила поведения участников командного сообщества, которые начинают приобретать устойчивый характер. Общение (как межличностное, так и профессиональное) стабилизируется, а совместная работа начинает приносить видимые положительные плоды.

Команды, которые достигают четвертого этапа (не распадаясь на пути к нему), стабилизируют общий процесс своего движения и развития. Их представители уже имеют позитивный опыт решения проблем и выявления их причин. Как показывают практические исследования, направленные на изучение процесса командообразования, на четвертом этапе большая часть членов командного состава изменяют свое организационное поведение в положительную сторону, промежуточные результаты их совместной деятельности становятся более осязаемы (т.к. в большинстве случаев, достигаются раньше ориентировочных сроков), а сотрудники уже понимают, как поддержать и чему обучить друг друга.

Помимо основных этапов командообразования важно не забывать об общей цели командной работы. Так, например, в рамках организационной деятельности общая цель может быть сформулирована как – оптимизация процесса практической реализации бизнес стратегии посредством рационального использования индивидуальных способностей и профессиональных ресурсов индивидов [Красавина, 2016, 22]

Важно отметить, что поскольку процесс командообразования не является основной целью организационной деятельности, а исключительно способом достижения бизнес стратегии, то следует четко осознавать, с какой целью формируется и развивается команда и какие конкретно преимущества организация может приобрести от командного взаимодействия ее сотрудников.

Так, в процессе достижения организационной цели можно выделить следующие факторы, продиктованные процессом оптимизации командного подхода:

- организационная цель должна быть непосредственно связана с интересами реальных и(или) потенциальных членов команды;
- члены команды могут владеть информацией, которая необходима организации для достижения поставленной цели, вместе с тем в организации должен быть налажен процесс эффективного обмена информацией по вертикальным и горизонтальным коммуникационным каналам;

- члены команды должны осознавать, что от уровня их профессиональной компетентности зависит результативность деятельности организации в целом и степени достижения ею организационной цели в частности, нести ответственность за принимаемые решения и их последствия;

- техническая, контрольная и стимулирующая подсистемы управления персоналом организации настроены на поддержку командного метода достижения целей, а организационные стили управления не противоречат командному методу решения текущих проблем;

- и, наконец, потенциальные члены команды и организации, в рамках которой происходит процесс командообразования, чаще всего не испытывают негативных эмоций от перспективы совместной деятельности [Красавина, 2016, 82]

Обосновывая причину внедрения командной работы на предприятиях в настоящее время, можно отметить, что результаты деятельности команды могут оказывать крайне эффективное влияние на функционирование организации в целом.

Однако, для того, чтобы взаимодействие команды и организации имело положительный результат, необходимо выявить основные критерии успешности самой команды.

Первый критерий звучит следующим образом: ввиду малочисленного состава (ранее было указано, что команда чаще всего насчитывает не более десяти индивидов) команду легко собрать вместе. А именно: каждый член команды, имея четкое представление об общекомандных интересах и перспективах развития, а также имея личную заинтересованность в их достижении, нацелен на общекомандный результат. Ввиду небольшого численного состава в команде не существует видимых преград для блокировки информационных каналов: вся информация передается без существенных искажений. Безусловно, у каждого члена командного сообщества своя личная заинтересованность в достижении общих целей, однако это несколько не препятствует процессу взаимодействия команды и организации. Важно отметить, что сфера ответственности всех участников данного взаимодействия четко определена.

Второй критерий звучит следующим образом: своевременная диагностика проблем способствует их своевременному решению. А именно: он подразумевает под собой, что многие возникающие затруднения и сложности могут быть успешно преодолены, если вовремя их обнаружить. В свою очередь, по оценкам специалистов, существует ряд общих признаков, благодаря которым можно говорить о том, что в команде назрели проблемы, требующие решения [Забайкин, 2017, 143]

Среди них можно выделить следующие:

- «сбитые ориентиры», ситуация, при которой лидеры команды пребывают в заблуждении о том, что все прочие члены командного взаимодействия полностью разделяют их представления о командных ценностях и целях;

- отсутствие согласованной позиции, ситуация, при которой у членов командного взаимодействия полностью или частично отсутствует единое мнение о главных командных приоритетах;

- отсутствие глубокого понимания, ситуация, при которой представители одного командного сообщества, не координируют (согласуют) свои действия с командными приоритетами, а их профессиональные действия не соответствуют принятым ранее решениям;

- отсутствие нацеленности на решение стратегических задач, ситуация, при которой общие усилия членов команды растрачиваются на решение текущих (повседневных) проблем, при этом решение стратегических задач полностью или частично игнорируется;

- неэффективное взаимодействие, ситуация, при которой представители одной команды стремятся показать, что они ратуют за налаживание профессиональных связей с другими членами командного сообщества, однако на практике вовсе не стремятся к тесному сотрудничеству и конструктивному диалогу. Для данной ситуации характерны: отсутствие критических замечаний в адрес недопустимых решений, согласие с сомнительными стратегиями командного развития и т.п;

- неконструктивное поведение, ситуация, при которой отсутствие умений и навыков вести открытый диалог полностью блокирует вероятность возникновения разнообразных мнений, точек зрения, обмена позитивным опытом. Это влечет за собой как минимизацию творческого потенциала индивида, так и его адаптационного потенциала к рыночным изменениям;

- неспособность команды обновляться, ситуация, при которой большая часть членов командного взаимодействия не стремится перестроить свою работу согласно новым организационным условиям (предпочитая действовать «по старинке»), тем самым существенно затормаживая процесс организационного развития [Забайкин, 2017, 144]

Очень часто, даже, несмотря на то, что многие команды и их лидеры признают необходимость организационного обновления, это стремление носит исключительно декларативный характер. Причин тому может быть несколько. А именно:

- это личная неудовлетворенность, которая формируется ввиду неполного использования членами командного взаимодействия возможностей собственного человеческого капитала. По причине этого, даже, несмотря на карьерный и профессиональный рост, у индивида формируется стойкое ощущение собственной невостребованности, движения в противоположную (от собственных устремлений) сторону и т.п.

- изолированность команды, которая может возникнуть ввиду того, что некоторые лидеры команды не уделяют должного внимания внешней информации, источником которой служат другие организации. Однако, данные сведения при условии их своевременной обработки могли бы исключительно положительным образом повлиять на принятие ключевых стратегических организационных решений.

- недостаток индивидуальных навыков членов команды. Данный недостаток способны признать у себя далеко не все лидеры и представители командного сообщества, что, в свою очередь, влечет за собой отсутствие персонального развития и личностного роста [Смирнов, 2015, 99]

## Заключение

Следовательно, для того, чтобы команда была эффективна, а ее деятельность носила успешный характер, лидерам командных сообществ важно не только фокусироваться исключительно на собственном опыте (пусть и положительном), но и время от времени обращаться к мировой практике, в которой многие специалисты в области управления человеческими ресурсами уже разработали эффективные методы формирования и управления командой. Ведь сегодня уже ни для кого не секрет, что так называемый «эффект команды» возможно достичь исключительно за счет сокращения потерь рабочего времени путем взаимозаменяемости сотрудников предприятия, неограниченной интенсификации труда, повышенной личной инициативы отдельно взятой единицы персонала, конструктивной межличностной и профессиональной коммуникации, рационального распределения должностных ролей и работы на опережение внутри единой команды, группы, коллектива.

---

## Библиография

1. Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // Kant. – 2017. – №2(23). – 140-147 с.
2. Забайкин Ю.В. Методика оптимального перемещения рабочих между операциями. Общий подход к решению задачи // Kant. – 2017. – №3(24). – 124-130 с.
3. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2015. – Т.4. – №1. – 37-41 с.
4. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2016. – Т.5. – №2. – 22-25 с.
5. Красавина Е.В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия / Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.И.Москвитина, Е.З.Карпенко, А.А.Степанова. – Москва. – 2016. – 80-85 с.
6. Райт П.М., Данфорд Б.Б., Снелл С.А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 1. – 113-138 с.
7. Смирнов Б.М. Кадровое нововведение в системе управления персоналом-М.: ГАУ. – 2015. – 108 с.
8. Salas E. et al. Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide //Human Resource Management. – 2015. – Т. 54. – №. 4. – С. 599-622.
9. Séin-Echaluze M. L. et al. A knowledge management system to classify social educational resources within a subject using teamwork techniques //International Conference on Learning and Collaboration Technologies. – Springer, Cham, 2015. – С. 510-519.
10. Suwandej N. Factors influencing total quality management //Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Т. 197. – С. 2215-2222.

## Features of management of teamwork in organizations

**Ekaterina V. Krasavina**

Doctor of Sociology, Docent, Professor,  
Base Department “Development of Human Capital” of the Chamber of Commerce and Industry  
of the Russian Federation,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: krasavina\_2905@mail.ru

**Yurii V. Zabaikin**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Russian State Geological Prospecting University,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Myrat Shikhymov**

Master student,  
Department of Industrial and Financial Management,  
Russian State Geological Prospecting University,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Abstract**

Any management process assumes that it is based on the professional activity of not one individual, but the whole team (working group, labor collective). Recently, scientists in the field of personnel management have proved that the effectively established process of team building has an extremely positive effect on the functioning of the organization.

In this scientific work, its authors explore not only the essence of the concepts of "group", "team", "team" and focus on the differences in these definitions, but also reveal the main stages of the team-building process, emphasizing the "strengths" and "weaknesses" of the team community. Along with this, the authors identify and describe a number of common and specific features of the team community.

Common work is very important for any team, there are the main principles of teamwork that help to effectively perform tasks. A well-working and friendly team is the ultimate dream of every Manager, because the organization of team work requires a lot of time.

**For citation**

Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Shikhymov M. (2019) Osobennosti upravleniya komandnoy rabotoy v organizatsiyakh [Features of management of teamwork in organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 355-363. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038

**Keywords**

Personnel, human resources, personnel management, human resources management, workforce, work group, team, team management, team building.

**References**

1. Zabaykin YU.V. Primeneniye ekonomiko-matematicheskikh metodov v proizvodstvennom planirovanii [The use of economic and mathematical methods in production planning]. *Kant – Kant*, 2017, no. 2(23), pp. 140-147.
2. Zabaykin YU.V. Metodika optimal'nogo peremeshcheniya rabochikh mezhdru operatsiyami. Obshchiy podkhod k resheniyu zadachi [Method of optimal movement of workers between operations. General approach to solving the problem]. *Kant – Kant*, 2017, no.3(24), pp. 124-130.
3. Krasavina Ye.V. Ispol'zovaniye novykh podkhodov pri formirovani i upravlenii personalom predpriyatiya [Using new approaches in the formation and management of enterprise personnel]. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy – Scientific research and development. The economy of the company*, 2015, T.4, no.1, pp. 37-41.
4. Krasavina Ye.V. Sistema raboty s kadrami v sovremennoy kompanii [The system of personnel work in a modern company]. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy – Research and development. The economy of the company*, 2016, T.5, no.2, pp. 22-25.
5. Krasavina, E.V. (2016), *Formation of an effective personnel structure of an enterprise / Formation of an effective labor potential of an organization's personnel: a collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Edited by G.I.Moskvitin, E.Z.Karpenko, A.A.Stepanov* [Formirovaniye effektivnogo kadrovogo sostava predpriyatiya / Formirovaniye effektivnogo trudovogo potentsiala personala organizatsii: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Pod redaktsiyey G.I.Moskvitina, Ye.Z.Karpenko, A.A.Stepanova], Moscow, 80-85 p.
6. Rayt P.M., Danford B.B., Snell S.A. Chelovecheskiye resursy i resursnaya kontseptsiya firmy [Human resources and resource concept of the company]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2014, no. 1, pp. 113-138.
7. Smirnov, B.M. (2015), *Personnel innovation in the personnel management system* [Kadrovoye novovvedeniye v sisteme upravleniya personalom], M.: GAU, 108 p.
8. Suwandej, N. (2015). Factors influencing total quality management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 2215-2222.

- 
9. Séin-Echaluze, M. L., Blanco, Á. F., García-Peñalvo, F. J., & Conde, M. Á. (2015, August). A knowledge management system to classify social educational resources within a subject using teamwork techniques. In *International Conference on Learning and Collaboration Technologies* (pp. 510-519). Springer, Cham.
  10. Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.