

УДК 33**Современные методы построения успешной команды в организации****Красавина Екатерина Валерьевна**

Доктор социологических наук, доцент,
профессор базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ
«Развитие человеческого капитала»,
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
115093, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 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

Харламов Михаил Федорович

Доцент, кандидат юридических наук,
завкафедрой философии и права,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: 79264154444@yandex.com

Аннотация

В последнее время многие исследователи в области управления персоналом, как отечественные, так и зарубежные, много рассуждают и пишут на тему значимости командной работы персонала в организации. Общеизвестный факт, что в основе так называемого командного эффекта лежит высокая мотивация ее представителей к совместной трудовой деятельности, нацеленной на общий результат. Зачастую, мотивационный фон участников команды должен достигать настолько высокого уровня, чтобы он был в состоянии «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине, к переходу на «ненормированный» рабочий график. В настоящей научной статье ее авторами сделан акцент на описании основных (наиболее известных) методах построения эффективной и слаженной командной работы членов трудового коллектива. Важно отметить, что описанные в данной научной работе методы, на протяжении уже нескольких десятков лет продолжают доказывать свою эффективность. Наряду с этим в статье раскрыты и подробным образом проработаны самые общеизвестные на сегодняшний день пути образования команды, такие как: тимбилдинг, ритиминг, тимфорсинг, тим-дизайн. Авторы заключают, что при формировании и выстраивании слаженной командной деятельности персонала предприятия, специалисты в области управления персоналом рекомендуют несколько правил, если следовать которым, можно

существенно облегчить процесс построения команды и повлиять на степень эффективности ее деятельности.

Для цитирования в научных исследованиях

Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5А. С. 155-163.

Ключевые слова

Персонал, персонал организации, команда, командообразование, методы построения команды, тимбилдинг, ритиминг, тимфорсинг, тим-дизайн.

Введение

В последнее время многие исследователи в области управления персоналом, как отечественные, так и зарубежные, много рассуждают и пишут на тему значимости командной работы персонала в организации. Общеизвестный факт, что в основе так называемого командного эффекта лежит высокая мотивация ее представителей к совместной трудовой деятельности, нацеленной на общий результат. Зачастую, мотивационный фон участников команды должен достигать настолько высокого уровня, чтобы он был в состоянии «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине, к переходу на «ненормированный» рабочий график. Наряду с этим, мотивационный фон должен быть по своей силе способным «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски организационной среды [Красавина, Забайкин, Шихымов, 2019, 352].

Основная часть

Ученые, занимающиеся исследованием командной проблематики в организации, уверены, что в процессе формирования из представителей трудового коллектива успешной и слаженной команды, необходимо учитывать большое количество факторов, как-то:

- наличие товарищеских отношений между теми или иными сотрудниками компании;
- общий моральный дух персонала организации (который оказывает существенное влияние на оперативность процесса достижения организационных целей и решения организационных задач);
- степень желания сотрудников компании воспринимать новое, адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде, к динамике современной социальной и экономической ситуации [там же, 353].

Рассуждая о существующих (актуальных) на сегодняшний день методах формирования команды, следует не забывать, что любому менеджеру, каждому лидеру (формальному и (или) неформальному) в организации очень важно использовать современные технологии создания команд, актуальные на текущий момент времени. Сегодня современной теории и практике управленческой науки известно несколько путей образования команды. Все эти варианты являются производными от англоязычных терминов, которые вошли в профессиональный лексикон российских менеджеров в их оригинальном звучании. А именно:

- teambuilding (тимбилдинг);

- re-teaming (ритиминг);
- team forcing (тимфорсинг);
- team design (тим-дизайн) [Красавина, 2016, 82].

Teambuilding (тимбилдинг) является одним из самых популярных и широко известных вариантов построения командообразования). Однако, как известно, идея, взятая за основу внутриорганизационного командообразования, отнюдь не нова. Желание управлять коллективным разумом и найти способы нестандартного воздействия на индивидов с целью воспитания командного духа достаточно давно стало реализовываться в военной среде. Ведь большая часть как масштабных военных учений, так и локальных тренировок внутри штаба направлены на отработку командных навыков поведения. Подобные занятия, как необъемлемый элемент армейской подготовки, предполагают умение слаженно работать в команде, где успех зависит вовсе не от поведения отдельно взятого индивида, а от согласованной работы целой команды. «Военные игры» позволяют приобрести и закрепить нужные паттерны поведения в любых самых сложных, порой, чрезвычайных ситуациях, отработать полезные и слаженные для любых ситуаций действия. Ведь основной задачей военных является умение оперативно реагировать в экстремальной ситуации.

Однако, военная сфера является далеко не единственной площадкой для отработки командных навыков поведения. Так, например, во многих профессиональных сферах (будь то спорт или, например, космонавтика) очень важно научиться синхронному взаимодействию с коллегами. В свою очередь, «учебная тревога» для пожарников или сотрудников МЧС являются неотъемлемым элементом учебной подготовки будущих профессионалов. Все вышеперечисленные варианты дают возможность понять, что в командная (слаженная) работа порой гораздо важнее действий отдельно взятого индивида [Забайкин, 2017, 142].

Однако, непосредственная связь военной сферы и teambuilding (тимбилдинга) была упомянута не случайно. Еще в середине 50-х годов XX столетия в Англии были предприняты одни из первых способов воспитания командного духа у сотрудников бизнес структур при помощи веревочного курса, который уже долгое время ранее применялся для формирования командной совместимости и выработки психологических навыков работы в команде военнослужащих Британской армии и специальных подразделений. Rope's course или веревочный курс оказался настолько эффективным способом сплочения людей, что уже несколькими годами позднее он нашел широкое применение с целью создания сплоченных команд в рамках бизнес пространства Северной Америки.

Современные исследователи уверены, что teambuilding (тимбилдинг) наряду с командным духом призван развивать у сотрудников организации личную инициативу, лидерские качества, умение быстро и эффективно действовать в нестандартных ситуациях, проявлять настойчивость в решении оперативных и долгосрочных задач [Красавина, 2015, 39].

Практика показывает, что успешное преодоление трудностей посредством коллективных усилий приносит весьма позитивный опыт и оказывает благоприятное влияние на работу организации в целом. Так, teambuilding (тимбилдинг) может существенным образом помочь при:

- запуске нового проекта;
- создании новых отделов (подразделений) и представительств организации;
- подборе и найме новых сотрудников в компанию;
- профессиональном продвижении персонала.

Наряду с этим teambuilding (тимбилдинг) оказывает содействие решению таких задач, как:

- сплочение коллектива, направленного на слаженную и синхронную его работу, рост эффективности коллективной работы;

- анализ межличностных отношений сотрудников в коллективе с целью идентифицировать как лидеров, так и «изгоев», а также осознать роль каждого участника команды;

- улучшения качества и увеличение степени взаимодействия между сотрудниками одного отдела (подразделения);

- моделирование различных бизнес-процессов, имеющих вероятность произойти в будущем, а также увеличение эффективности коммуникационных процессов в организации;

- сведение к минимуму стресса и синдрома хронической усталости у персонала организации;

- расширение мотивационного поля у большей части сотрудников [Красавина, 2016, 23].

Teambuilding (тимбилдинг) в процессе своего широкого практического применения приобрел различные варианты и способы, которые взяли за основу основные идеи командообразования. Среди наиболее популярных его форм принято выделять:

- спортивные игры и мероприятия, имеющие командную основу, как например: рафтинг, пейнтбол и многое другое;

- творческие мероприятия, как например: квест, интеллектуальные соревнования типа «Что? Где? Когда?» или «КВН», командные конкурсы;

- активные тренинги, которые в качестве ориентира берут за основу принципы взаимодействия «игроков» в команде, как например: уже ранее упомянутый веревочный курс.

Основные идеи teambuilding (тимбилдинга) сегодня широко внедряются и в российских компаниях. Различных форм и видов практического внедрения данного варианта командообразования в настоящее время уже достаточно много и в отечественной бизнес-среде.

В зависимости от степени на результаты работы организации в целом российские исследователи выделяют следующие «производные» teambuilding (тимбилдинга):

- корпоративные праздники и неформальные встречи с привлечением, например, аниматоров и артистов – оказывают минимальное положительное влияние на результаты бизнеса;

- квесты, сюжетно-динамические игры, творческие мероприятия, продолжительность которых может вирироваться от 2 до 5-6 часов – оказывают опосредованное влияние на развитие корпоративной культуры и результаты бизнеса. Данные программы осуществляются за счет вовлечения участников в игру посредством интересной идеи, а основным результатом таких мероприятий должно стать укрепление чувства «мы», повышение лояльности по отношению как к организации, так и друг другу, готовности к дальнейшей совместной работе;

- деловые игры активного характера, которые представлены чаще всего в виде программ, где при помощи творческих задач моделируется та или иная сторона бизнес-процессов и профессиональной деятельности. Так, например, примерами подобных аспектов бизнес деятельности может стать: продвижение на рынок нового товара и(или) услуги, выполнение плана продаж, завоевание рынка или укрепление собственных позиций и т.п. Активные деловые игры положительным образом воздействуют на эмоциональную сферу участников, которые приобретают ценный опыт, применяемый в дальнейшем в рамках их профессиональной деятельности.

- outdoor-тренинг, длительность проведения которых может вирироваться от 1 до 2-3 дней. Данный вариант teambuilding (тимбилдинга) проводится, как правило, вне организации и направлен построение (с целью дальнейшего закрепления) эффективного взаимодействия

между его участниками – сотрудниками одной организации. Очень часто программы outdoor-тренингов разрабатываются согласно интересам «клиента» – представителя организации. По мнению экспертов, результат достигнет максимального эффекта, если в outdoor-тренинг будут включены руководители высшего звена.

-программы, направленные на внедрение и реализацию корпоративных ценностей. Данные программы могут и должны проводиться в игровом и(или) тренинговом формате. Они содержат в себе элементы активной групповой деятельности, которая могла бы позволить участникам овладеть практическими навыками, дающими возможность продемонстрировать собственное отношение к корпоративным ценностям организации, а, в последствие, и закрепить их в процессе профессиональной деятельности. Как показывает практика, эффект от внедрения данных программ во многом продиктован тем, в какой мере декларированные корпоративные ценности компании соответствуют реальной их интерпретации со стороны рядовых сотрудников и особенно со стороны менеджерского корпуса – руководителей организации.

-различного рода комбинированные программы (проекты), которые как основополагающий вектор выбирают конкретный бизнес результат. В качестве бизнес результата могут быть представлены самые многообразные варианты от, например, консалтинговых услуг или увеличения объема продаж производимой продукции до непосредственно командообразующих целей [Красавина, Забайкин, Шихымов, 2019, 357].

Важно отметить, что *teambuilding* (тимбилдинг) объединяет в себе помимо вышеописанных мероприятий, направленных на укрепление командного духа, различного рода акции как имиджевого, так и коммуникативного характера.

Так, например, имиджевой акцией вполне может стать разработка фирменного стиля компании, который является неотъемлемым элементом каждой организации. Конкретными примерами демонстрации фирменного стиля компании может стать различная продукция, содержащая в себе символику предприятия, благодаря которой его партнеры, клиенты и конкуренты способны его идентифицировать: блокноты, ручки, канцелярские принадлежности, офисные календари, майки и т.п. выполненные в фирменном цвете. Однако, фирменный стиль, по мнению современных исследователей, это не только и столько представленный на вышеперечисленных предметах логотип предприятия. Это, в гораздо большей степени, качество производимой продукции, слаженная работа персонала и высокого уровня сервис [Столяренко, Корчемкина, 2016, 159].

Однако, проведение мероприятий, целью которых является продвижение собственного бренда, посредством презентации товаров и услуг, содержащих маркировку фирменного стиля предприятия, тоже несут в себе огромного рода пользу по формированию командного духа персонала предприятия. Данные акции будут более информативны и полезны, если они будут на регулярной основе проводиться не только среди сотрудников организации, но и среди потенциальных и реальных клиентов.

Другая группа акций – это акции коммуникативного характера, предполагающие под собой различные варианты делового общения руководящего корпуса организации с персоналом предприятия. Такими вариантами могут быть и деловая корпоративная переписка, и внутрифирменные газеты/журналы, и видео-/аудио- обращения менеджеров предприятия к сотрудникам, и корпоративные праздники/тематические вечера и т.п. Все эти мероприятия позволяют наладить и качественно улучшить коммуникативную связь между сотрудниками различных уровней (как, например, руководящим, производственным и обслуживающим

персоналом).

Большим преимуществом акций коммуникативного характера является то, что они достаточно оперативно формируют обратную связь. Это позволяет менеджерам узнать об общем настрое своих подчиненных, повлиять на их эмоциональный настрой.

Очень часто в рамках акций коммуникативного характера, используя различные методики, руководители прибегают к так называемому календарю встреч, согласно которому каждый подчиненный при личной встрече с линейным менеджером может высказать свои пожелания/претензии.

Второй вариант командообразования ранее упомянутый в данной работе носит название re-teaming (ритиминг). Дословный перевод данного понятия на русский язык означает формирование/переформирование рабочих групп (команд). Чаще всего re-teaming (ритиминг) используется в организации, если руководство последней преследует цель сформировать, например, управленческую команду в рамках новой компании – то есть «с нуля». Другая наиболее распространенная ситуация, при которой организация прибегает к re-teaming (ритимингу) – это потребность в подготовке руководящего корпуса организации к проведению глобальных организационных реформ, а также при решении текущих задач, которые требуют от сотрудников предприятия умения синхронного командного взаимодействия.

Практика показывает, что успешное применение re-teaming (ритиминга) дает возможность руководству организации объединить своих подчиненных, направить их творческий потенциал и профессиональную активность на достижение стратегически важных для компании целей, посредством последовательного решения задач. Очень часто результатами успешного использования данного варианта командообразования являются:

- отсутствия у персонала страха перемен;
- умение оперативно и эффективно действовать в условиях риска;
- приобретение и закрепление навыков работы в команде;
- оттачивание навыков коммуникативного делового общения.

Re-teaming (ритиминг) стал финским «ответом» на сугубо американский teambuilding (тимбилдинг). Хотя, важно отметить, что в рамках данной научной статьи, ее авторы не ставят перед собой цель сравнить и противопоставить друг другу различные современные варианты командообразования, а, наоборот, стремятся указать на общность их черт и найти между ними сходство.

Многие зарубежные исследователи уверены, что умение руководителя организовывать успешную командную работу является признаком высокого уровня развития организации. Соответственно, другим популярным вариантом командообразования в настоящее время является team forcing (тимфорсинг). Однако, его следует использовать только в тех случаях, когда топ менеджмент предприятия радикально настроен на смену ключевых руководителей и формирование новой команды. Новые руководители среднего звена могут стать для организации источником прогрессивных идей, приведя за собой таких же опытных и высококвалифицированных сотрудников (подчиненных). Уже в процессе своей трудовой деятельности они могут обучить персонал новым поведенческим паттернам, направленным на улучшение командной работы.

И, наконец, четвертый вариант построения команды носит название team design (тимдизайн). Он является наименее известным и реже всего применяется российскими менеджерами в качестве командообразующего «рычага». Однако, одной из его наиболее известных черт

является то, что он в большей степени, чем все остальные виды построения команды, сконцентрирован на принципах проектирования групповой деятельности персонала предприятия и распределение в ней индивидуальных ролей каждого отдельно взятого сотрудника. Еще о team design (тим-дизайне) важно отметить, что он выстраивается, базируясь на процессуальных теориях мотивации.

Заключение

Таким образом, при формировании и выстраивании слаженной командной деятельности персонала предприятия, специалисты в области управления персоналом рекомендуют несколько правил, если следовать которым, можно существенно облегчить процесс построения команды и повлиять на степень эффективности ее деятельности.

Первое правило заключается в том, что команда формируется под конкретного отдельно взятого менеджера, поэтому нужно правильно подобрать руководителя (при условии, если командная группа создается уже в сложившемся коллективе). Из этого правила следует, что роль руководителя-лидера центральна. Однако, следует не забывать, что лидер является только координатором командной работы, а ключевые идеи предлагают все же члены коллектива.

Второе правило заключается в том, что у каждого члена команды должна быть четко очерченная зона ответственности, что позволяет индивиду почувствовать себя полноценным ее членом. Это напрямую влияет на результаты деятельности и позволяет улучшить достижения всего коллектива. Основной же задачей линейного менеджера является постоянная мотивация подчиненных и правильная корректировка их действий, поскольку именно линейный руководитель владеет полной картиной сложившейся ситуации. Соответственно, топ-менеджмент компании должен прилагать все усилия по подбору персонала, обладающего лидерскими качествами, способным «загорается» бизнес-идеями и «болеть» за общий результат.

И, наконец, самое главное – это взаимная дополняемость (не путать со взаимной заменяемостью) членов одной команды. В команде не должно быть лишних или случайных индивидов, так как подобные ее представители разрушают командную группу, способствуют разрастанию сплетен и интриг. По мнению большого числа руководителей отечественных крупных компаний, грамотный менеджер не допустит присутствия таких сотрудников в коллективе.

Библиография

1. Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Kant*. 2017. №2(23). С. 140-147.
2. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Том 9. №3А. С. 350-358.
3. Красавина Е.В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия // *Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации*. М., 2016. С. 80-85.
4. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2015. Т. 4. №1. С. 37-41.
5. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2016. Т.5. №2. С. 22-25.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2015. 544 с.
7. Столярченко А.В., Корчемкина Е.К. Методы оценки эффективности системы управления персоналом

Modern methods of building a successful team in an organization

Ekaterina V. Krasavina

Doctor of Social Sciences, Professor,
Basic Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation
“Development of human capital”,
Plekhanov Russian University of Economics,
115093, 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

Mikhail F. Kharlamov

PhD in Law, Associate Professor,
Head of the Department of Philosophy and Law,
State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 79264154444@yandex.com

Abstract

Recently, many researchers in the field of personnel management, both domestic and foreign, talk a lot and write about the importance of team work of staff in the organization. It is a well-known fact that the so-called team effect is based on the high motivation of its representatives to work together, aimed at a common result. Frequently, the motivational background of the team members must be so high that he is able to block the increased requirements for the executive discipline, for the transition to unnormalized work schedule. In this scientific article, its authors focus on the description of the main (most famous) methods for building effective and well-coordinated teamwork among members of the workforce. It is important to note that the methods described in this scientific work have continued to prove their effectiveness for several decades now. Along with this, the article reveals and elaborates in detail the most well-known to date ways of the formation of the team, such as teambuilding, reteaming, team forcing, team design. The authors conclude that when forming and building a well-coordinated team activity of the company's personnel, HR specialists recommend several rules, if you follow them, you can significantly simplify the team building process and affect the degree of effectiveness of its activities.

For citation

Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Sovremennyye metody postroeniya uspeshnoi komandy v organizatsii [Modern methods of building a successful team in an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 155-163.

Keywords

Personnel, organization staff, team, team building, team building methods, re-teaming, team forming, team design.

References

1. Krasavina E.V. (2016) Formirovanie effektivnogo kadrovogo sostava predpriyatiya [Features of managing teamwork in organizations]. In: *Formirovanie effektivnogo trudovogo potentsiala personala organizatsii* [Economy: yesterday, today, tomorrow]. Moscow.
2. Krasavina E.V. (2015) Ispol'zovanie novykh podkhodov pri formirovanii i upravlenii personalom predpriyatiya [Using new approaches in the formation and management of enterprise personnel]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific research and development. The economy of the company], 4, 1, pp. 37-41.
3. Krasavina E.V. (2016) Sistema raboty s kadrami v sovremennoi kompanii [The system of personnel work in a modern company]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Research and development. The economy of the company], 5, 2, pp. 22-25.
4. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Shikhymov M. (2019) Osobennosti upravleniya komandnoi rabotoi v organizatsiyakh [Features of managing teamwork in organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9, 3A, pp. 350-358.
5. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. (2015) *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M Publ.
6. Stolyarenko A.V., Korchemkina E.K. (2016) Metody otsenki effektivnosti sistemy upravleniya personalom predpriyatiya [Methods for assessing the effectiveness of the enterprise personnel management system]. *NovInfo.ru*, 3, 46, pp. 156-159.
7. Zabaikin Yu.V. (2017) Primenenie ekonomiko-matematicheskikh metodov v proizvodstvennom planirovanii [The use of economic and mathematical methods in production planning]. *Kant*, 2(23), pp. 140-147.