

## ПРОБЛЕМЫ КОМАНДОБРАЗОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

**Пушкарева Е. М., Сапранкова Т. А.**

*ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет», Байкальская  
международная бизнес-школа (институт), Иркутск, Россия  
E-mail: misspushkareva95@gmail.com*

Еще 20 лет назад отношение руководителей к командному подходу было неоднозначным. Далеко не все могли себе представить, как и зачем в бизнесе нужны команды. Те, кто пытались внедрить в свои организации командную работу, чаще сосредотачивались на достижении групповой эффективности, а не командной. Зачастую такой опыт оставлял негативное впечатление о командной работе. Иногда управленцам удавалось достичь командной эффективности, происходило это тогда, когда руководитель чувствовал необходимость во взаимной ответственности и поставленная задача требовала командного решения. Но и в этих случаях руководители не признавали эффективности командной работы, полагая, что успехи обусловлены другими факторами. Как следствие, менеджмент возвращался к прежнему стилю руководства, отодвигая формирование команд на задний план.

Сегодня руководители стремятся быстро адаптироваться к изменениям и повышению эффективности деятельности, поэтому возрастает интерес к командной организации. К владельцам бизнеса и управленцам приходит понимание, что командная деятельность – не случайность, и она не сводится к решению только одной задачи. Однако среди управленцев существует ошибочное мнение о том, что команду очень легко создать: достаточно лишь провести несколько тимбилдингов и команда будет сформирована. При внедрении проектного управления, успех которого зависит от эффективности командной работы, недостаточно только интереса и желания руководителя, необходимы знания в области командообразования.

Прежде всего, определимся, что следует понимать под этим термином.

Команда – «небольшая группа людей со взаимодополняемыми навыками, приверженных общим миссии, целям и подходу к делу, за реализацию которых они несут коллективную ответственность» [4]. Осознание того, что любая команда проходит эволюцию от рабочей группы, создаваемой для выполнения определенного вида деятельности, до самоорганизующейся команды, позволяет создать действительно высокоэффективную команду, способную адаптироваться под новые цели и задачи (рис. 1).

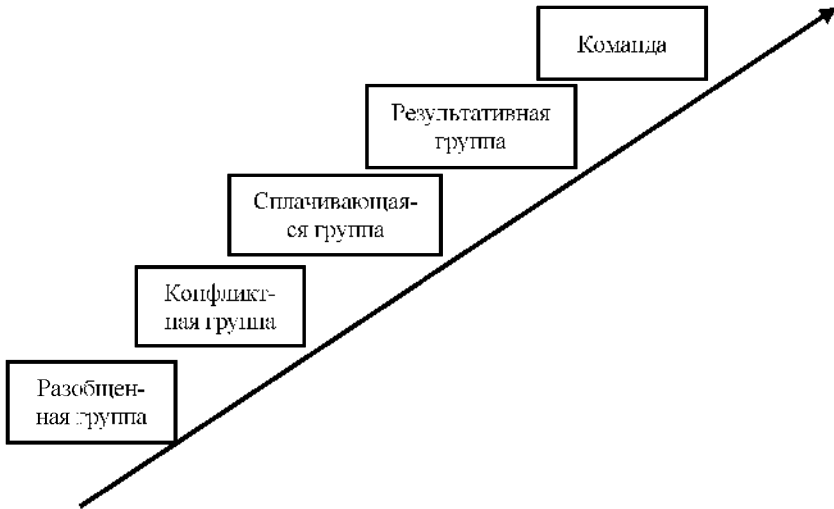


Рис. 1. Закономерность развития групп [6]

Процесс командообразования тесно связан с таким понятием, как «групповые эффекты», которые, являясь основой внутренних коммуникаций в группах, позволяют идентифицировать ее с определенным уровнем формирования команды. Команда характеризуется лишь эффектом «синергия». Знание следующих групповых эффектов: «присутствие других», «эффект Рингельмана», «группомыслие», «конформизм», «групповой фаворитизм», «мы – они» и другие, позволяет руководителю понимать, является ли на данный момент рабочая группа командой, в каком направлении следует дальше работать над формированием команды [6].

Создание команды в организации начинается с руководства, которое должно осознавать ее необходимость и готовность выступать своеобразным фундаментом командообразования. Менеджер должен руководствоваться принципами, которые определяют эффективность команды. Анализ литературы [3] позволил выделить шесть принципов, рассмотрим их. Во-первых, команда всегда создается под конкретные цели и задачи, поэтому имеет срок жизни, который заканчивается в момент завершения работ. При этом высокоэффективная команда может перестраиваться под новые цели и задачи. Второй принцип – взаимодополняемость членов команды. Не обязательно подбирать идеальных сотрудников для формирования команды, в процессе работы участники будут дополнять друг друга. Следующий принцип заключается в том, что команда делит общую цель на задания, выполнение ко-

торых распределяет между участниками команды. Иными словами, в команде не люди подбираются под роли, а роли меняются под задачи. Четвертый принцип – распределенное лидерство, предполагающий, что командой не обязательно управляет руководитель организации, в команде неформальное лидерство распределяется между участниками и основывается на их компетентности. Пятый принцип – коллективная ответственность, каждый член команды отвечает за общий результат. Шестой принцип – команда должна сама анализировать свою деятельность, тогда ее способность к самоорганизации будет повышаться быстрее.

Следующим шагом при принятии решения о формировании команды должно стать понимание, что это целесообразно с точки зрения содержания работы. Как показывает практика, чаще всего потребность в командной работе возникает, когда происходят структурные изменения; появляется новая деятельность в организации; нужен новый взгляд на решение существующих проблем; необходимо решить сложную, требующую комплексного подхода задачу; необходимо выбрать вариант решения и есть сомнения относительно лучшей альтернативы; необходимо развить новые продукты и процессы в компании; возникает необходимость в антикризисном управлении; в организации появляется проектная деятельность; необходима высокая степень приверженности принятому решению; требуется широкий спектр навыков и компетенций, системное проявление знаний и навыков сотрудников.

Приняв решение о необходимости создания команды, руководству необходимо понимать, какой подход следует выбрать для ее формирования. Например, Г. Сартан [5] выделяет 4 подхода, каждый из которых характеризуется созданием команды для разных целей. Первый подход – построение команды на основе эмоциональной сплоченности – базируется на проведении различных мероприятий по сплочению коллектива, где происходит объединение людей на основе отвлеченных от реальных проблем компании кейсах. Результатом применения данного подхода будет являться отдохнувший, сплоченный на эмоциональном фоне коллектив, в котором улучшены коммуникации и который постоянно необходимо подпитывать различными тимбилдингами. Следующий подход основан на взаимодополнении ролей и функций сотрудников, необходимых для совместной работы. Ролевой подход включает в себя несколько моделей, сформированных разными авторами. Самыми распространенными являются модель взаимодополняющей команды И. Адизеса и модель Р. М. Белбина. Адизес [1] выделяет 4 управленческих роли – PAEI код, где Р – направля-

ющая, А – административная, Е – предпринимательская и I – интегрирующая роль. В свою очередь Белбин [2] выделяет следующие роли: реализатор, контролер, ведущий, мотиватор, аналитик, генератор идей, гармонизатор, изыскатель. Применение ролевого подхода позволяет объединить сотрудников по профессиональным признакам исходя из определенных компетенций, которых требует реализация проекта. Третий – проблемно ориентированный подход – основывается на теории Г. Саймона «Ограниченная рациональность» [7], смысл которой заключается в невозможности даже самого блестящего лидера увидеть лучшее решение из-за следующих ограничений: ограниченные познавательные способности человека, политические факторы в компании и организационные факторы. Здесь процесс формирования команды строится на проведении мозговых штурмов, стратегических сессий, где происходит: обсуждение реальных проблем компании, выработка множества решений, выбор лучшего решения, согласование решения и разделение ответственности за реализацию. Проблемно ориентированный подход позволяет сформировать управленческую команду, когда сотрудники уже обладают необходимыми навыками и компетенциями, готовы нести коллективную ответственность и совместно обсуждать решение проблем. Четвертый – динамический подход, в основе которого лежит динамическая психология К. Левина. Формирование команды происходит при прохождении стадий развития групповой динамики, и особое внимание уделяется развитию межличностных отношений. По мнению Г. Сартан [5], применение динамического подхода совместно с проблемно ориентированным подходом является самым эффективным для построения управленческих, проектных и функциональных команд.

Таким образом, применение того или иного подхода позволяет создать различные команды с разной степенью сплоченности и понимания командной работы. Только объединяя несколько подходов, можно сформировать работающую на результат квалифицированную команду, которая станет дополнительным конкурентным преимуществом для любой организации, так как позволит ускорить время принятия и исполнения решения.

Подводя итоги, хочется отметить, что формирование команды – это трудоемкий процесс, требующий временных и финансовых затрат, который не имеет смысла при одноразовом применении. Руководители организаций, планирующие развивать проектную деятельность, должны понимать, что только системное внедрение командного подхода может стать оправданным вложением,

позволяющим формировать у персонала нужные компетенции для повышения эффективности работы организации в целом.

#### **Литература**

1. Адизес, Ицхак К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
2. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров : пер. с англ. М. : НИРО, 2003. 238 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. СПб. : Речь, 2004. 304 с.
4. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации : пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
5. Сартан Г. Н. 4 подхода в создании команд [Электронный ресурс] / Г. Н. Сартан // Katarsis Business Group. URL: <https://katarsis.ru/4-podhoda-v-sozdanii-komand> (дата обращения: 07.03.2018).
6. Сартан Г. Н. Групповые эффекты в тренинге [Электронный ресурс] // Katarsis Business Group. URL: <https://katarsis.ru/grupповые-effekty-v-treninge> (дата обращения: 07.03.2018).
7. Харстад Р. М., Зельтен Р. Модели ограниченной рациональности: пути достижения интеллектуальной конкурентоспособности // Вопр. экономики. 2014. № 5.