

Формирование и развитие эффективной команды

Formation and development of an effective team



УДК 331.1

DOI 10.24411/2413-046X-2019-10318

Семина Анастасия Павловна,

ассистент кафедры «Управление персоналом» Института № 5 «Инженерная экономика и гуманитарные науки» Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Semina Anastasia P.,

assistant of department «Human resource management», Engineering and Economics Institute, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Федотова Марина Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление персоналом» Института № 5 «Инженерная экономика и гуманитарные науки» Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Fedotova Marina A.,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Аннотация. Работа посвящена формированию и развитию эффективных команд для совершенствования управления персоналом на предприятиях. Командообразование в организации, или тимбилдинг, активно внедряется в практику менеджмента. Метод создания групп позволяет быстрее и качественнее выполнять поставленные задачи, сплотить коллектив. Сотрудники должны придерживаться общих целей, но иметь четко разграниченные обязанности. Коллектив или рабочую группу не всегда можно расценивать как команду. Зачастую они формируются сами по себе, при этом не всегда сотрудники благосклонны к коллегам. Команда — это сплоченный коллектив, в котором присутствует доверие, взаимопонимание и поддержка. Актуальность статьи заключается в

том, что в современном мире каждая компания нуждается в квалифицированных работниках. Наличие эффективно функционирующей системы управления персоналом влияет на приток в организацию высококвалифицированных кадров, развитие и использование их возможностей и потенциала, то есть на результативность организации. Однако если эти сотрудники будут деструктивно взаимодействовать между собой, создавать конфликты, то организация может потерпеть убытки. Необходимо отслеживать взаимоотношения между людьми в коллективе и создавать надежные команды, которые в будущем приведут компанию к успеху.

В статье рассмотрены различные подходы к созданию команды, основные положения по формированию команды, раскрыты модели формирования и развития команды К.Бланшара и Б. Такмана, даны критерии эффективности команды

Summary. The work is devoted to the formation and development of effective teams to improve personnel management in enterprises. Team building in the organization, or team building, is actively being introduced into management practice. The method of creating groups allows you to quickly and better perform tasks, to rally the team. Employees must adhere to common goals, but have clearly defined responsibilities. A team or a working group can not always be regarded as a team. Often they are formed on their own, while employees are not always supportive of colleagues. A team is a close-knit team in which there is trust, mutual understanding and support. The relevance of the article lies in the fact that in the modern world, every company needs skilled workers. The presence of an effectively functioning personnel management system affects the influx of highly qualified personnel into the organization, the development and use of their capabilities and potential, that is, the effectiveness of the organization. However, if these employees interact destructively with each other and create conflicts, the organization may suffer losses. It is necessary to track the relationship between people in the team and create reliable teams that will lead the company to success in the future.

The article discusses various approaches to team building, the main provisions for team building, discloses models for the formation and development of the team of K. Blanchard and B. Tuckman, gives criteria for the effectiveness of the team

Ключевые слова: команда, группа, формирование команды, развитие команды, командообразование, групповая форма организации труда, командная форма организации труда

Keywords: team, group, team building, team development, team building, group form of labor organization, team form of labor organization.

Процесс создания команд – это не просто способ для делегирования задач и ответственности. Формирование эффективной команды не может происходить без выбора оптимального вида руководства, раскрытия творческого потенциала членов команды и готовности умело справляться с возникающими конфликтами. Для этого важно внимательно подойти к выбору механизма командообразования, который бы сочетался со спецификой организации.

Эффективность команды основана на её способностях к:

- применению инноваций (быстро реагировать на изменения во внешней среде, прибегать к новым, современным методам работы);
- увеличению производительности (плодотворность деятельности);
- поддержанию и улучшению качества производимой продукции/услуг в соответствии с потребительскими ожиданиями;
- учету потребности всех членов команды для гарантированной лояльности и высокого уровня мотивации к активному участию в общей работе.

Существует несколько основных подходов к формированию команды:

- Целеполагающий. Основа подхода – общие цели.
- Интерперсональный. Личные взаимоотношения внутри команды способствуют формированию эффективной команды.
- Проблемно-ориентированный. Данный метод принимается при возникновении проблемных и конфликтных ситуаций. Проблемы решаются последовательно. Фокус нацелен на основную задачу, регулирование отношений между членами группы и соотношение их функциональных ролей.
- Ролевой. Так как в команду включены специалисты с определенным набором функций и ролей, для эффективной работы необходимо обеспечить их взаимозаменяемость.

Относительно методологии создания команд существует большое количество методов и приёмов. На основе вышеперечисленных подходов все эти методы можно объединить в несколько групп по основным признакам [1]:

- консультационные;
- конструирующие;
- коммуникативные.

Консультационные методы направлены на решение какой-либо проблемы, стоящей на пути достижения цели, путем проведения индивидуальных консультаций.

Конструирующие методы оперируют в рамках развития эффективной команды. С помощью данных методов определяется место каждого специалиста в команде и его функционал.

Коммуникативные методы тесно связаны с взаимоотношениями как внутри одной команды, так и между разными командами. Важно уделять особое внимание отношениям внутри и вне команды, формировать коммуникативную компетентность всех без исключения сотрудников, так как от этого во многом зависит эффективность коллективного труда и успех всей деятельности организации [2].

Приступая к процессу формирования команды, следует определить:

Назначение команды

Назначение команды обуславливается проблемами, которые она должна будет решить в процессе своей деятельности.

Цели

Цель – финальный результат, на который намеренно направлен процесс деятельности, иными словами – это то, к чему должна стремиться команда. Для достижения цели устанавливаются временные рамки (сроки).

Задачи

Задача – это проблемная ситуация обусловленная поставленными целями. Задачи определяют действия членов команды, а так же необходимые для их решения ресурсы. Выявляется необходимость определить кто, что, как, когда и где будет делать, для этого составляется план-график мероприятий.

Роль команды в общей деятельности организации.

Определение роли команды в общей деятельности организации помогает выбрать оптимальный подход для достижения установленных целей и задач [3].

Групповые нормы

Разработка групповых норм подразумевает тот ряд правил, которых команда будет придерживаться на всем пути своей деятельности. Групповые нормы определяют, как команда будет осуществлять свою деятельность и как члены команды должны вести себя по отношению друг к другу.

Перейдем к рассмотрению на таблице 1 моделей формирования и развития команды.

Таблица 1

Модели формирования и развития команды

Модель	Этап	Описание
Б. Такман	формирование	Происходит формирование ролей и обязанностей
	шторм	Происходит «привыкание» членов команды друг к другу. На данном этапе может происходить несогласие членов команды с лидером, возникать конфликты
	нормализация	Сотрудники полностью принимают концепцию командной работы, начинают цениться сильные стороны членов команды
	работа	На данном этапе члены команды уже знакомы друг с другом, с проектом, мотивированы. Могут работать самостоятельно без посторонней помощи
К. Бланшар	ориентация	Сотрудники достаточно мотивированы на работу, происходит распределение ролей, формирование норм и целей
	разочарование	Команда начала работать, моральный дух падает, возникают конфликты, команда вырабатывает и накапливает внутренние ресурсы и средства, помогающие ей справиться с проблемами внутригруппового взаимодействия
	интеграция	Моральный дух команды повышается, команда начинает работать совместно на общую цель, налаживаются взаимосвязи, уменьшается количество конфликтов
	функционирование	Общая цель, роли и задачи ясны. Взаимное уважение и доверие. Команда перешла в стадию «высокоэффективного» функционирования. Общение максимально открытое.
	завершение	Происходит оценка достигнутых результатов, а так же распад либо работа над новым проектом.
Т.Ю. Базарова, И.В. Рыбкина, Т.С. Пыркова	адаптация	Этап анализа задач и информирования сотрудников
	группирование	Создание единого коллектива по интересам
	кооперация	Появляется желание работать над решением задачи
	нормирование деятельности	Разрабатываются принципы взаимодействия группы
	функционирование	Стадия принятия решений
М. Келли	стадия первоначальной ориентации	Цель команды – установить задачи проекта
	стадия конфликта, конфузии и сопротивления	На данном этапе члены команды узнают друг друга, а так же принципы командной работы
	стадия консолидации вокруг задачи	На данной стадии команда концентрируется на поставленной цели
	стадия командой работы и решения задачи	Члены команды уже хорошо знают друг друга, между членами установилась доверительная связь, происходит повышение эффективности работы
	стадия перехода к решению другой задачи	Автор считает, что на пятой стадии развития команды обычно происходит регресс, возврат к более ранней стадии: члены команды могут постоянно приходить и уходить, может появиться новая задача или цель и, наконец, команда может просто распасться
Р. Уеллинг, У. Байхэм, Дж. Уилсон	старт	оптимизм, определение миссии, границ, ролей
	вход в круговорот	стресс в отношении ролей, внутренний конфликт
	выход на курс	принятие различий, сильная преданность группе
	полный ход вперед	совершенствование системы, большие перспективы, помощь другим командам
Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис	формирование (forming);	Лидер на данном этапе играет важную роль. Его задача - познакомить членов команды друг с другом, создать обстановку непринужденности. Цель- определить задачи команды и распределить роли.
	бурление (storming)	Задача лидера команды - решить все споры, пресечь конфликтные ситуации, не дать развитию скрытому конфликту.
	нормирование (norming);	Происходит сплочение команды. Лидер должен гарантировать, что установленные нормы способствуют эффективной работе команды
	функционирование (performing);	Лидеру необходимо оценивать индивидуальную и командную работу, успехи и выполнение обязательств.
	перемена или расставание	Новые задачи перед членами команды

В 1965 году психолог по имени Брюс Такман сказал, что команды проходят 5 этапов развития: формирование, шторм, нормализация и работа [4].

Модель Такмана указывает на то, что группа проходит различные стадии формирования, и она не может полноценно функционировать на начальном этапе. Команда проходит несколько стадий от начальной, при которой члены команды не знакомы друг с другом, до стадии полного сплочения и единства. Понимание процесса формирования и развития команды может увеличить шансы на достижение целей проекта.

На рисунке 1 представлена модель Такмана.

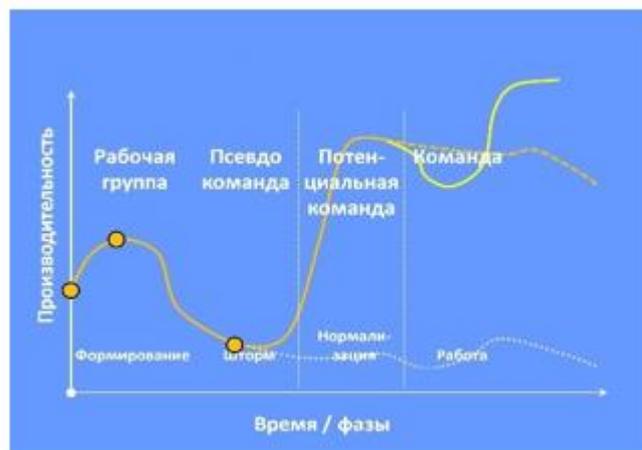


Рис. 1. Модель Брюса Такмана

Кен Бланшар в своей работе «Лидерство: к вершинам успеха» описал эти стадии на основе анализа двух переменных:

- производительность — количество и качество выполненной работы. Она зависит от способности членов команды к сотрудничеству, их знаний и умений, ясности целей и доступа к нужным ресурсам;
- моральный дух — эмоциональный настрой, уверенность команды, ее мотивация и единство в достижении цели [5].

На рисунке 2 представлена модель Кен Бланшара.



Рис. 2 Модель Кен Бланшара

На рисунке 2 проиллюстрировано изменение производительности и морального духа в зависимости от стадий развития команды. На начальном этапе производительность обычно достаточно низкая. Со временем, по мере того как члены команды учатся работать вместе, их производительность постепенно возрастает. С другой стороны, моральный дух поначалу достаточно высок, а затем внезапно падает. Это связано с тем, что обычно людей воодушевляет сам факт их участия в новой команде, если только их не принуждают к этому. Однако моральный дух значительно снижается, когда начинаются реальные трудности работы в команде. Со временем первоначальные разочарования преодолеваются, совместная работа становится легче, команда начинает давать результаты и моральный дух снова начинает подниматься. В итоге как моральный дух, так и производительность снова поднимаются, и постепенно группа превращается в высокоэффективную команду [7].

В последнее время руководители многих организаций приходят к осознанию того, что важно формировать высокоэффективные команды для достижения поставленных целей и задач компании. Ведущие компании используют социальные сети и аналитику в качестве новых методов поиска специалистов для работы в команде.

Многие современные организации считают использование команд важнейшим условием повышения эффективности организационной деятельности. Главными причинами роста числа команд является то, что они позволяют добиться заметного повышения продуктивности и качества работы, а также улучшения морального климата коллектива.

Команду можно считать эффективной, если она в приемлемые сроки находит нестандартные решения трудных задач. Вклад каждого члена команды оказывается оптимальным в соответствии с его командной ролью. Такая команда является уже единым организмом [8].

Список литературы

1. Королева Е.А. Создание и развитие эффективной команды в компаниях аэрокосмической отрасли // Гагаринские чтения – 2019. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (Москва), 2019. – С. 1034-1035
2. Fedotova M.A., Tikhonov A.I., Novikov S.V. Estimating the effectiveness of personnel management at aviation enterprises // Russian engineering research. – 2018. – №6. – С. 466-468.
3. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Цифровые технологии социальных и бизнес-коммуникаций // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика.

- революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. – М.: Государственный университет управления (Москва), 2018. – С. 84-89.
4. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. – 2016. – №3. – С. 33.
 5. Гладкая К.В., Семина А.П. Использование информационно-коммуникационных технологий в обучении персонала // Московский экономический журнал. – 2019. – № 11/2019 г.
 6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.
 7. К. Бланшар Лидерство: к вершинам успеха. – Спб.: Питер, 2007. – 400 с.
 8. Мурадова Н.М., Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Геймификация в адаптации персонала // Московский экономический журнал. – 2019. – №7. -С. 58.
 9. Федотова М.А. Системное управление командной работой: эволюция представлений и перспективы развития // Научный результат. Социология и управление. – 2018. – №4. – С. 137-151.
 10. Федотова М.А. Технологии искусственного интеллекта при прогнозировании эффективности командной работы: опыт, проблемы и перспективы практических исследований // Научный результат. Социология и управление. – 2019. – №2. – С. 93-106.
 11. Федотова М.А. Развитие организационного и социально-экономического механизмов управления командной работой в интеллектуальных организациях // Московский экономический журнал. – 2019. – №1. – С. 33.