

# МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

УДК 005.32:316.472.3  
ББК 65.291.6  
Г 79

**М.А. Гребенникова,**

*ведущий эксперт по недвижимости ООО «Левел» Century 21 Level, г. Москва.  
Тел.: +7 (926) 857-32-42, e-mail: mgrebennikova0109@mail.ru*

**И.Ф. Чепурова,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и рекламы Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина, г. Тамбов. Тел.: +7 (910) 652-59-00, e-mail: irina-chepurova@yandex.ru*

**А.В. Гладышева,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и рекламы Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина, г. Тамбов. Тел.: +7 (910) 750-45-55, e-mail: gladysheva\_al@mail.ru*

## ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РОЛЯМ

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** Актуальность темы исследования определяется постоянным усложнением систем управления и их динамичным развитием, в связи с чем особое внимание уделяется формированию команды и ее эффективной работы. Перед руководителем в процессе формирования команды стоят приоритетные задачи, такие как выявление закономерностей при формировании команды, определение управленческих ролей членов команд, создание условий для оптимизации этих процессов.

В статье проведен анализ формирования команды по управленческим факторам. Роль в команде представляет модель поведения, которая способствует взаимодействию одного члена команды с другим, где действия каждого члена направлены на достижение успеха всей командой. Определены подходы и этапы формирования команды. Изучены этапы и задачи тренинга командообразования и дана их характеристика.

**Ключевые слова:** команда, управление, функции, функциональная роль, формирование команды.

**М.А. Grebennikova,**

*Leading real estate expert Level LLC Century 21 Level, Moscow. Ph.: +7 (926) 857-32-42, e-mail: mgrebennikova0109@mail.ru*

**I.F. Chepurova,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Advertising, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov. Ph.: +7 (910) 652-59-00, e-mail: irina-chepurova@yandex.ru*

**A.V. Gladysheva,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Advertising, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov. Ph.: + 7 (910) 652-59-00, e-mail: irina-cheurova@yandex.ru*

## FORMATION OF MANAGEMENT ROLE TEAMS

**Abstract.** The relevance of the research topic is determined by the constant complication of management systems and their dynamic development, in connection with which special attention is paid to the formation of a team and its effective work. In the process of forming a team, the leader is faced with priority tasks, such as identifying patterns in the formation of a team, determining the managerial roles of team members, creating conditions for optimizing these processes.

The article analyzes the formation of a team by management factors. A team role represents a model of behavior that facilitates the interaction of one team member with another, where the actions of each member are aimed at achieving success for the whole team. The approaches and stages of team formation are determined. The stages and tasks of team building training are studied and their characteristics are given.

**Keywords:** team, management, functions, functional role, team building.

Формирование эффективной команды всегда было и остается одной из самых актуальных тем исследования в менеджменте. В условиях усложнения систем управления и их динамичного развития особое внимание уделяется формированию команды и ее эффективной работы. В современной литературе при изучении проблем повышения эффективности команды, как правило, рассматривается личность руководителя, его управленческие способности, умение объединять людей вокруг себя, опыт и компетенции, но при этом не всегда учитывается то, что от эффективной и слаженной работы команды зависит деятельность организации в целом.

Команда, которая окружает руководителя, может оказать влияние не только на организационную культуру, специфику и тип управления, но и на финансовую стабильность организации в целом. Перед руководителем в процессе формирования команды стоят приоритетные задачи, такие как выявление закономерностей при формировании команды, определение управленческих ролей членов команд, создание условий для оптимизации этих процессов.

Существует два основных способа формирования команды: целенаправленно или стихийно. При целенаправленном подходе формирования команды руководитель имеет четкое представление о возможных изменениях в системе управления организации. Стихийный вариант образования команды «характеризуется появлением неформальных лидеров и сплоченностью вокруг общей деятельности, которая и становится целью: путешествия, спорт, музыка» [1]. Команда представляет собой группу людей, у которой есть ряд признаков (рис. 1).

Управленческая деятельность команд строится на общих целях и обязательствах всех членов, а также на распределении функций внутри коллектива. Результатом распределения обязанностей и функций является набор функциональных ролей.

Функциональная роль построена на профессиональном навыке и практическом опыте, который человек вносит в решение общих для группы проблем [2].

Роль в команде представляет модель поведения, которая способствует взаимодействию одного члена

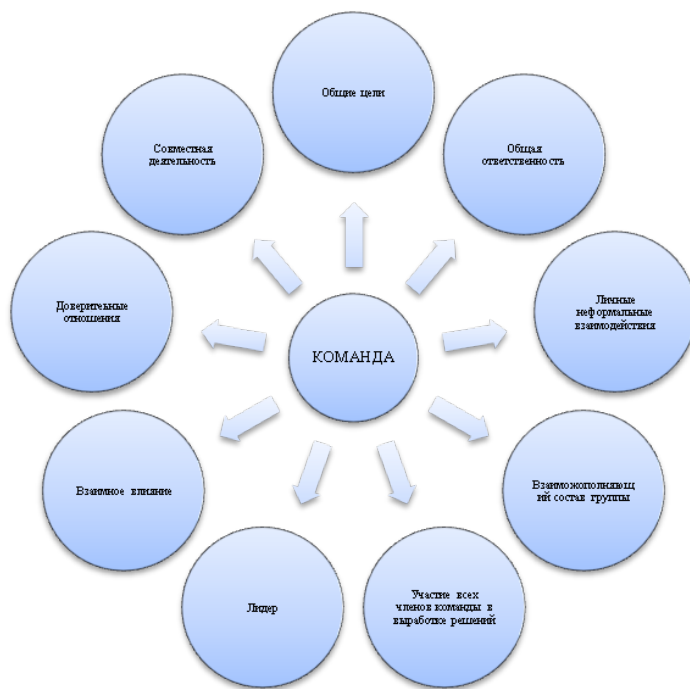


Рис. 1. Признаки команды

команды с другим, где действия каждого члена направлены на достижение успеха всей командой. Если говорить понятным языком, то роль показывает то, как человек применяет свои умения и навыки, которые содержат его профессиональную роль.

Эксперты утверждают, что:

- член команды может иметь одну или несколько ролей, но одна из этих ролей преобладает в определенный момент;

- в команде человеку может отводиться более одной роли;

- роль в команде зависит от психологических и умственных характеристик индивида;

- существует тип людей, некомфортно чувствующих себя, работая в команде [3].

Выделяют четыре главных подхода при формировании команды (рис. 2):

Целеполагающий подход позволяет членам команды лучше ориентироваться в выборе и реализации целей группы. В этом процессе главную роль играет консультант. Цели могут носить стратегический или тактический характер, а устанавливаться в соответствии со спецификой деятельности.

Межличностный подход нацелен на отношения между людьми в группе. Группа как команда в большей степени существует благодаря межличностной компетентности. Цель данного подхода заключается в увеличении группового доверия, в поощрении совместной поддержки,



Рис. 2. Подходы к формированию команды

а также в увеличении коммуникации внутри команды.

Ролевой подход предполагает проведение бесед и дискуссий. Данный вид коммуникаций необходим для распределения ролей у членов команды. Командное поведение может изменяться в результате исполнения ролей и восприятия каждым человеком своей.

Проблемно-ориентированный подход подразумевает встречи с другой группой лиц, которые были заранее спланированы. Целью встречи являются организационные отношения. Процесс строится на последовательном развитии процедур решения проблем команды и поиске вариантов главной задачи команды [4].

Помимо главных подходов, можно выделять и этапы формирования управленческой команды.

Основными этапами являются:

1. Определение цели управленческой команды и видение основной роли управления командой.

2. Выбор лидера внутри команды в процессе формирования команды. Также повышение многих качеств лидера, чтобы он был готов взять на себя ответственность за деятельность всей команды.

3. Побуждение лидера. Этот этап предусматривает согласование индивидуальных качеств лидера с целями управленческой команды.

4. Подбор членов для команды, учитывая их индивидуальные особенности.

5. Рассмотрение кандидатов, которые претендуют на роль членов управленческой команды с формируемыми целями команды.

6. Построение коммуникационных отношений внутри команды и формирование деловой атмосферы.

7. Распределение обязанностей между членами команды, учитывая их индивидуальные особенности.

8. Развитие взаимодействия внутри команды и ее эффективное функционирование. На данном этапе проводят корректировку

предыдущих этапов, анализируя стратегические и тактические цели.

9. Завершающий этап. Анализ командного взаимодействия и результатов [5].

Командообразованием называют развитие и формально утвержденное руководством план развития. Выделяют несколько следующих этапов развития командообразования.

Адаптация. Этот тип с точки зрения деловой активности представляет собой процесс взаимного информирования. На данном этапе члены команды ищут оптимальные пути решения задач. Межличностные взаимоотношения происходят настороженно. Происходит проверка друг друга относительно взаимоприемлемого поведения в группе.

Группирование. Члены команды должны эмоционально отвечать требованиям на задачи, предъявляемые к группе. Во время группирования складывается групповое самосознание. Происходит объединение вокруг лидера команды.

Кооперация. Этот этап формирует осознание у членов команды того, что необходимо выполнять задачи. Общение становится более конструктивным и открытым, можно наблюдать элементы сплоченности и солидарности. Наиболее ярко происходит выражение слова «мы».

Нормирование деятельности. Идет разработка принципа группового взаимодействия. Главное значение приобретает эмоциональное значение активности, растет значимость отношений «я – мы». Характерной чертой является отсутствие интергрупповой активности.

Функционирование. Если оценивать ее с точки зрения деловой активности, то можно охарактеризовать ее как стадию, на которой принимаются решения и находят конструктивные пути решения задач. На данном этапе группа достигает высшего уровня зрелости

и имеет высокий уровень подготовленности [6].

Формируется и развивается команда чаще всего одновременно. Выбираются в команду личности со своими задачами и способностями. Затем руководителем намечается и решается дальнейшая деятельность команды. Редко бывает так, что руководитель может подобрать команду по велению сердца. Обычно при создании команды руководитель ориентируется на данные существующих групп и на ранее распределенные права и обязанности. Исследователи определяют командообразование как феномен, который представляет творческий управленческий процесс, имеющий созидательный и конструктивный характер [7].

Тренинг командообразования принято относить к группе тренингов специальных умений, куда также относят тренинги эффективных коммуникаций, ведения переговоров и разрешения конфликтов. Проблемы, которые решают на данных тренингах, могут затрагивать внутрикомандную среду и межкомандную.

Выделяют основные ниже следующие задачи тренинга командообразования.

Уточнение проблемы. Каждая команда сталкивается с проблемами различного качества и уровня сложности. Однако чаще всего встречаются проблемы, связанные со структурой организации и человеческим фактором. Поэтому если оценивать людей вне рабочей обстановки, то определить личностные качества каждого человека намного легче.

Развитие коммуникативных качеств каждого участника. Несмотря на то, что в работе команды очевидна важность общения, организатор не всегда может уделить должное внимание каждому участнику в рабочей обстановке. Тренинг строится по принципу: если участники команды не будут проявлять активность в общении, то они потерпят

неудачу. Потому каждый участник должен иметь хорошие коммуникативные качества.

Усовершенствование качеств индивидуальной и групповой рефлексии. Заканчивая каждый тренинг, руководители предлагают участникам обсудить, как прошел тренинг, что удалось сделать и какие задачи были решены. Под рефлексией понимается то, что участники пережили и почувствовали нового. Она дает возможность проанализировать прошлый опыт и строить работу исходя из ошибок [8].

Создание окружения, оказывающего позитивное влияние. Невозможно представить работу человека в группе, если он не будет взаимодействовать с другими членами команды. Потому, чтобы работа была эффективной, необходимо создать условия с позитивным социальным окружением. В ней нужно создать такое позитивное окружение, чтобы участникам было комфортно взаимодействовать. Желательно во время тренинга затрагивать эмоции, аспекты взаимодействия личности. В такой ситуации получается взглянуть на человека другими глазами и понять, как и почему он ведет себя в определенной ситуации. Потому в тренинге зачастую используют социально-психологический метод с возможностью фиксации специфических задач.

Необходимо учитывать и то, что тренинги командообразования считаются социальным заказом. И в основном их проводят для групп людей, которые не были собраны по какому-то определенному принципу. Тренинг может оказать лишь частичное влияние на параметры команды.

Сегодня в бизнесе требуется создание сплоченных и дружных команд. Многих организаторов волнует вопрос: как правильно выстроить процесс выбора и работу команды. Для решения определенных задач нужно применять соответствующие технологии и инструменты.



И если исполнитель правильно выберет методику, то и результат будет соответствующий.

В определенный момент коллектив может заметить то, что процесс развития притормозил. Одним из симптомов таких отклонений являются психологические конфликты между участниками и низкая результативность. Зачастую проблемы могут скрываться в следующих аспектах.

Расхождение интересов руководителя и участников. Важными качествами, определяющими работу коллектива, являются руководство и лидерство. Руководитель, который не обладает нужными навыками, подавит все лидерские качества участников и любую инициативу. Хороший руководитель создает хорошие условия для продуктивной работы группы. Плохой руководитель не может выступать «моторчиком» коллектива и будет постепенно разрушать всю рабочую среду.

Неквалифицированный персонал, который не хочет обучаться. Коллектив – нечто большее, чем просто скопление людей. Нужно подобрать такой состав, который может работать сплоченно. В каждом коллективе участникам даются роли. Однако можно столкнуться с ситуацией, когда человек берет на себя больше одной роли. Но бывает и так, что определенную роль некому выполнять, и тогда коллективу приходится «затыкать дыры». Нужно так подбирать коллектив, чтобы он сочетал в себе профессиональные и человеческие качества, которые в совокупности будут дополнять друг друга. Основной задачей руководителя является создание такой обстановки, в которой участники будут самореализовываться и развиваться.

Плохой психологический климат. Часто в коллективе объединены люди, имеющие разное прошлое и различные жизненные установки. Одним из признаков хорошего коллектива является преданность сотрудников своему руководителю.

Важными аспектами хорошего коллектива являются взаимоподдержка и доброжелательность. В одном коллективе могут наблюдаться гармония и взаимопонимание, а в другом, наоборот, постоянные ругань и ссоры.

В качестве примера можно привести банк ОАО АКБ «Альфа-Банк». Управленческая команда банка была образована как неформальная группа, в которую входили молодые люди, не имеющие связей и денег, но имеющие знания и желающие трудиться и реализовывать себя. Они даже не имели личной доли в уставном капитале, а считались наемными служащими у акционеров.

После банк стал быстро развиваться, открылись отделения. Правление и группы людей, которые давно работали, составили ядро банковской организации.

Обучение сотрудников для банка на данный момент получило особое значение. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, важность роста конкурентоспособности и проведение организационных мероприятий требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению и росту квалификации сотрудников.

Для успешной работы «Альфа-Банка» необходимо было сформулировать цели кадровой политики и выстроить ее последовательность. Основными составляющими элементами этой политики должны быть прогрессивные способы отбора, стимулирования и профессионального развития сотрудников, а также и формирование корпоративной культуры и духа команды.

Введение нового порядка оплаты труда было необходимо, в результате увеличили базу отчислений в государственный пенсионный фонд. При этом в целом сохранилась действующая система реализации компенсационных платежей и оказания финансовой помощи.

Активизировалась работа по укомплектованию отделений банка

квалифицированными специалистами, которые имеют важный опыт работы в российских и иностранных банковских организациях. Этому помогало последующее улучшение форм и способов подбора персонала.

Особенное внимание за последний промежуток времени уделяется поддержке профессионального образования в сфере управления сотрудниками, усилению роли, престижа сотрудников в системе корпоративного управления банком.

Однако существуют и отрицательные стороны. Не умея проводить

открытый диалог, команда «Альфа-Банка» не может извлекать пользу из разнообразия точек зрения и опыта собственных коллег, по итогу сокращается их способность творчески действовать и адаптироваться к переменам в рыночной сфере.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что создать хорошую и сплоченную команду можно только при соблюдении всех рекомендаций. Руководитель, как правило, осуществляет руководство по тем правилам, которые он считает уместными.

#### Примечания:

1. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления. ТГУ им. Г.Р. Державина. 2013 № 5.

2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Москва: Финансы и статистика, 2013.

3. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. Москва: Аспект Пресс, 2018.

4. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Санкт-Петербург: Речь, 2014.

5. Карякин А.М. Рабочие команды: основы теории и практики. Иваново: ГОУ ВПО «ИГЭУ», 2017.

6. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. Москва: Финансы и статистика, 2014.

7. Шинина Т.В. Командообразование: традиции и современность // Современная социальная психология; теоретические подходы и прикладные исследования. Московский психолого-социальный университет. № 3, 2011.

8. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. Москва: «Аспект-Пресс», 2017.

#### References:

1. Kartushina E.N. Team building as a need in the modern process of personnel management // Socio-economic phenomena. TSU named after G.R. Derzhavin. 2013 No. 5.

2. Avdeev V.V. Personnel management: team building technology. M.: Finance and Statistics, 2013.

3. Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.B., Pavlova E.N. Team building technologies. M.: Aspect Press, 2018.

4. Zinkevich-Evstigneeva T.D., Frolov D.F., Grabenko T.M. Theory and practice of team building. SPb.: Rech, 2014.

5. Karyakin A.M. Working teams: fundamentals of theory and practice. Ivanovo, 2017.

6. Galkina T.P. Sociology of management: from group to team. M.: Finance and Statistics, 2014.

7. Shinina T.V. Team building: traditions and modernity // Modern social psychology; theoretical approaches and applied research. Moscow Psychological and Social University. 2011. No. 3.

8. Krichevsky R.L., Dubovskaya E.M. Small group social psychology. M.: Aspect-Press, 2017.