

УДК 331.1

*А. П. Семина*

ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», Москва, e-mail: semina-nasty@mail.ru

## **АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ И ПОДХОДОВ В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ КОМПАНИИ**

**Ключевые слова:** команда, группа, коллектив, командообразование, лидер, организационное поведение, управление, группа, межгрупповые отношения, социально-психологические аспекты управления, менеджмент, управление персоналом.

Необходимость создания команды возникает с момента начала деятельности организации. Прежде всего, чтобы определить методы и способы управления командами, нужно иметь четкое представление о том, что такое команда, что такое эффективная команда, как распределяются командные роли, а также этапы развития команд, возникающие в процессе формирования команды. Командная работа приводит не только к повышению производительности труда каждого отдельного сотрудника, но и всего предприятия в целом. Это является результатом того, что в процессе командной работы практикуются как профессиональные, так и личностные качества каждого члена команды. В статье рассматриваются различные подходы к образованию и модели построения команды, которые могут помочь практикующим HR при формировании и построения команды компании.

*A. P. Semina*

Moscow Aviation Institute (National Research University),  
Moscow, e-mail: semina-nasty@mail.ru

## **ANALYSIS OF MODELS AND APPROACHES IN THE FORMATION OF TEAM IN COMPANY**

**Keywords:** team, group, collective, team building, leader, organizational behavior, management, group, intergroup relations, socio-psychological aspects of management, management, personnel management.

The need to create a team arises from the moment the organization starts its activities. First of all, in order to determine the methods and ways of managing teams, you need to have a clear understanding of what a team is, what an effective team is, how team roles are distributed, and the stages of team development that arise in the process of team formation. Teamwork leads not only to an increase in the productivity of each individual employee, but the entire enterprise as a whole. This is the result of the fact that in the process of teamwork, both professional and personal qualities of each team member are practiced. The article discusses various approaches to education and team building models that can help HR practitioners in forming and building a company team.

### **Введение**

Сейчас спрос на команды достаточно велик, так как без них в современном быстроменяющемся мире бизнесу будет сложно эффективно развиваться. Поэтому на рынке можно увидеть массу предложений по построению команд от провайдеров тренинговых и консалтинговых услуг. Для решения различных задач применяются, соответственно, различные инструменты и технологии. Результат, полученный руководителем-заказчиком, в первую очередь зависит от того, какую методику построения команд использовал исполнитель. Проанализировав предложения зарубежных и российских компаний, заинтересованных в сфере деятельности тренинговых и консалтинговых услуг, были выделены четыре фундамен-

тальных метода построения команд: на основе эмоциональной сплоченности, ролевой подход, проблемно-ориентированный подход, динамический подход.

**Цель исследования:** изучить и проанализировать основные модели и подходы в формировании команд компании, выявить наиболее эффективный подход, а также выявить основные проблемы в управлении командой, дать рекомендации по минимизации данных проблем, обозначить факторы успешного управления удаленной командой в условиях пандемии.

**Материал и методы исследования:** анализ российских и зарубежных источников по вопросам эффективного управления командами, обобщение педагогического опыта автора исследования, а также беседа

с экспертами по проблемам формирования и развития команд.

Рассмотрим преимущества и недостатки каждого из подходов к образованию команды, а также как тот или иной метод осуществляется в компании и самое главное – что он даёт руководителю.

1. Построение команды на основе эмоциональной сплоченности.

В таблице 1 представлены преимущества и недостатки, а также способы осуществления и преимущества для руководителя, если в компании используется метод построения команды на основе эмоциональной сплоченности.

Это самый распространенный подход к командообразованию. Большинство руководителей, выбирая этот метод, полагают, что именно благодаря эмоциональной сплоченности можно за короткое время объединить большое количество сотрудников в команду, и они после этого совместными усилиями начнут работать лучше [1].

2. Построение команды на основе ролевого подхода

Ролевой подход не ограничивается одним методом командообразования. Существует несколько моделей ролевого подхода, наиболее распространенные из них:

- Модель Рэймонда Мередита Белбина
- Модель Тахира Юсуловича Базарова
- Взаимодополняющая команда по Ицхаку Адизесу Адизес

Стоит отметить, что в основе всех моделей ролевого подхода к образованию команды лежит один и тот же принцип – сотрудников тестируют, определяют их тип поведения, а далее соединяют в команды по принципу взаимодополняемости [2,3].

В модели Рэймонда Мередита Белбина построение команды основано на взаимодополняемости ролей сотрудников, необходимых для совместного достижения целей. Рэймонд Мередит Белбин делит роли на функциональные или командные. Таким образом, он выделил следующие роли (таблица 2).

Таблица 1

Построение команды на основе эмоциональной сплоченности

Преимущества	Недостатки	Как осуществляется в компании?	Что даёт руководителю?
<p>Даёт возможность задействовать большое количество сотрудников;</p> <p>Не требует предварительной подготовки ни от руководства, ни от самих сотрудников. Только решение организационных моментов;</p> <p>Улучшение межличностных отношений между членами команды;</p> <p>Получение знаний о наиболее эффективных способах межличностного взаимодействия с другими членами команды.</p>	<p>Данный метод не решает реальные бизнес-проблемы компании;</p> <p>Взаимоотношения, выстраиваемые между членами команды во время проведения мероприятий, нацеленных на получение эмоциональной сплоченности, как правило, не переносятся на реальную деятельность компании.</p> <p>Эмоциональный подъем длится приблизительно в течение одного-двух месяцев, после чего команде снова требуется «эмоциональная подпитка».</p>	<p>«Веревочные тренировки», корпоративные поездки на природу, «командные игры», квесты, совместные посещения кинотеатров, спектаклей и т.д.</p>	<p>Руководитель может обратиться к этому подходу в образовании команды, если он хочет, чтобы члены его команды отдохнули от работы, расслабились, пообщались неформально и улучшили коммуникацию между собой.</p>

Таблица 2

Модель построения команды Рэймонда Мередита Белбина

Название роли по Рэймонду Мередиту Белбину	Какую роль выполняет в команде
Реализатор/Company Worker и Контролер/Completer/ Finisher	Менеджеры-исполнители
Ведущий/Chairman и Мотиватор/Shaper	Лидеры
Аналитик/Monitor Evaluator и Генератор идей/Plant	Интеллектуалы
Гармонизатор/Team Worker и Изыскатель/Resource Investigator	Переговорщики

Модель Тахира Юсуловича Базарова оценивает управленческий потенциал команды через ролевой подход. По сути, он выделяет роли, близкие к тем, что выделил Рэймонд Мередит Белбин (таблица 3).

Ицхак Адизес дает свою классификацию взаимодополняющей команды. При этом он обращает свое внимание на то, что, пройдя тест для оценки РАЕI-кода, руководитель не сможет в точности понять, на что способен его сотрудник. Для Ицхака Адизеса тест – это механический способ узнавания людей, который может быть совершенно ошибочен. Он предлагает попробовать самому руководителю понять,

что собой представляют члены команды и как они себя ведут, прочувствовать их (таблица 4).

Таким образом, рассмотрим преимущества и недостатки ролевого подхода к образованию команды, а также каким образом такой подход осуществляется в компании и самое главное – что он даёт руководителю (таблица 5).

3. Построение команды на основе проблемно-ориентированного подхода

Проблемно-ориентированный подход основан на теории «Ограниченной рациональности» Гербера Саймана, за которую он получил Нобелевскую премию в 1978 году [4].

Таблица 3

Модель построения команды Тахира Юсуловича Базарова

Название роли по Тахиру Юсуловичу Базарову	Какую роль выполняет в команде
Управленец	1. Управленец способен анализировать сильные и слабые стороны организации и рыночные возможности. 2. Определяет стратегические направления развития организации. 3. Устанавливает связи, определяет стратегическое партнерство.
Организатор	1. Организатор разрабатывает мероприятия для достижения целей организации. 2. Проектирует организационные структуры, а также взаимодействие между должностями и подразделениями. 3. Решает задачи по развитию и модернизации. 4. Разрабатывает технологические стандарты, определяет порядок контроля за их соблюдением.
Администратор	1. Обеспечивает работу организации в режиме функционирования. 2. Решает задачу обеспечения подструктур организации всеми возможными ресурсами (временем, финансами, кадрами, информацией и т.д.). 3. Контролирует использование ресурсов подчиненными. 4. Оперативно перераспределяет время и ресурсы для реализации поставленных целей.
Руководитель	1. Управляет желаниями, мотивами, умениями и навыками подчиненных и коллег. 2. Отбирает, расставляет, обучает и мотивирует. 3. Делится собственным опытом и занимается адаптацией новых сотрудников. 4. Урегулирует конфликты между коллегами и подчиненными. 5. Распространяет ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения в компании.

Таблица 4

Модель построения команды Ицхака Адизеса

Управленческая роль	Делает организацию	Временный диапазон
Направляющая (Purposeful)	Эффективной	Краткосрочный
Административная (Administrative)	Продуктивной	Краткосрочный
Предпринимательская (Entrepreneurial)	Эффективной	Долгосрочный
Интегрирующая (Intergrative)	Продуктивной	Долгосрочный

Таблица 5

Построение команды на основе ролевого подхода

Преимущества	Недостатки	Как осуществляется в компании?	Что даёт руководителю?
Появляется возможность предотвращать конфликты при взаимодействии сотрудников в процессе реальной деятельности организации; Выделение ролевой структуры работоспособной команды, понимание необходимости распределения ролей в группе; Разработка простых и понятных инструментов диагностики ролевого состава команды и качества выполнения ролей её участниками.	Подход неэффективен для уже работающих команд, где есть высококвалифицированный персонал, который не может быть заменен; В новых командах появляется затруднение в процессе подбора людей по определенным критериям, чтобы одновременно поддерживать профессиональные требования организации; Разделение по типам личности/командным ролям не подтверждено современными исследованиями; Сотрудники способны в процессе деятельности изменять свои командные роли; Строгое распределение ролей останавливает развитие группы, приводит к доминированию личных целей над коллективными, каждый сотрудник работает над достижением результатов, исходя из своей роли.	Тестирование, оценка персонала по определенным критериям. Распределение задач в соответствии с командной ролью того или иного члена команды.	Метод становится наиболее эффективным в том случае, если руководителю необходимо определить ролевой потенциал членов его команды и учесть его в проектных командах, формирующихся специально для решения краткосрочных и локальных задач. Но он не сможет дать ожидаемой результативности в процессе построения команды, если выбирать сотрудников, учитывая их роли и одновременно профессионализм во вновь создающиеся коллективы.

Суть идеи «Ограниченной рациональности» состоит в том, что даже самый эффективный лидер не способен увидеть лучшее решение в силу того, что, во-первых, познавательные способности человека ограничены, во-вторых, в силу политических факторов в организации, и, в-третьих, не стоит забывать об организационных факторах.

Метод заключается в групповом обсуждении вопросов компании, состоящем из следующих этапов: процесс обсуждения рабочих задач, разработка нескольких решений, выбор наилучшего из решений, принятие решения, согласованного со всеми членами команды, разделение ответственности среди членов команды за реализацию (таблица 6).

Таблица 6

Построение команды на основе проблемно-ориентированного подхода

Преимущества	Недостатки	Как осуществляется в компании?	Что даёт руководителю?
Реализуется на реальных проблемах организации; Может проходить без приостановки основной деятельности; Совместное обсуждение снижает сопротивление изменениям среди членов команды, поскольку сотрудники участвуют в принятии решений и разделяют ответственность за их реализацию.	Системных изменений во взаимодействии членов команды не происходит, так как основное внимание уделяется решению проблем, а законы групповых процессов не учитываются; Функции лидера (руководителя) заменяются функциями внешнего модератора (консультанта). Руководитель не обучен другим стилям управления командой, так как внешние консультанты управляют ей за него. Его стиль управления на работе остается прежним.	Проведение мозговых штурмов, стратегических, бизнес-сессий.	Для построения управленческих команд можно использовать проблемно-ориентированный подход. Он будет эффективен в той ситуации, когда члены команды уже готовы к совместным обсуждениям решений проблем и задач и готовы взять на себя личную и командную ответственность за реализацию принятых решений. Такой подход не будет работать, если руководитель берет на себя всю ответственность за командную деятельность.

Построение команды на основе динамического подхода

Преимущества	Недостатки	Как осуществляется в компании?	Что даёт руководителю?
Понимается необходимость групповых процессов, как определяющих эффективность работы группы; Учитывается взаимозависимость членов команды; Наблюдается улучшение коммуникации между участниками команды.	Значительные временные затраты; Требуется высококвалифицированные консультанты и руководители.	Применяется в консалтинговых проектах при сопровождении развития коллектива в процессе его работы над целью, ради которой он был создан. Может использоваться в долгосрочных тренинговых программах командообразования.	В сочетании с проблемно-ориентированным методом этот подход является самым эффективным для построения управленческих, проектных и функциональных команд.

4. Построение команды на основе динамического подхода

Это наименее распространенный, но наиболее действенный подход в формировании команд. В основе данного подхода лежит динамическая психология Курта Левина, согласно которой команда формируется при последовательном прохождении стадий развития по законам групповой динамики и достижения уровня зрелости. Основное внимание при динамическом подходе к командообразованию уделяется процессу развития команды и развитию межличностных отношений [5,6].

В организациях этот подход трудно применять, поскольку он не основан на четких критериях этапов и методах управления командами в процессе перехода от одного этапа к другому. Более того, на рынке лишь небольшая часть менеджеров и консультантов обучена технологии динамического подхода, в то время как остальные осуществляют свою трудовую деятельность, имея лишь общие представления о динамике. Таким образом, возникают дополнительные риски, связанные не с самим динамическим подходом, а с квалификацией исполнителей (таблица 7).

Если серьезно подойти к вопросу, зачем в бизнесе нужны команды, то можно выделить два фактора, критически важных в современной действительности: скорость принятия решений, скорость внедрения (исполнения решений) [7].

Именно они влияют на эффективность работы компаний. Чем быстрее в компании принимаются и внедряются решения, тем она более конкурентоспособна. На сегодняшний день от момента открытия нового вида бизнеса до появления первых конкурентов не проходит и нескольких месяцев. До недавнего времени бизнес мог работать несколько лет без заметных изменений, но теперь, если быстро не реагировать на изменя-

ющуюся среду, можно потерять свою прибыль. Но любое внедрение чего-либо (новых технологий, информационных систем, организационных систем и т. д.) наталкивается на сопротивление. Прежде всего – это сопротивление со стороны персонала. Поэтому для ускорения процесса принятия и реализации решений крайне важно создавать эффективные команды. Как было отмечено выше, подобные команды строятся на объединении методологий проблемно-ориентированного и динамического подходов [8].

**Результаты исследования и их обсуждения**

В статье был проведен анализ четырех подходов к формированию команд, были выделены их достоинства и недостатки, а также методы осуществления и преимущества для руководителя. Данная классификация может быть полезна руководителям HR департаментов, руководителям среднего и высшего звена, а также генеральным директорам при выборе подхода формирования команды в компании.

**Выводы**

Создание и управление командой – это тяжелый труд, требующий хорошего и высокого опыта в сфере управления, ведь для достижения успеха предприятия, необходимо формирование квалифицированной команды. В наше время ключевым условием для развития предприятия является работа команды. Изучение подходов и моделей управления командой может помочь руководителю подходить к вопросам не только с эмоциональной, практической точки зрения, но и использовать теоретическое знание вопроса, и на основе теоретических моделей выстраивать свою модель поведения, учитывая специфику компании.

*Библиографический список*

1. Семина А.П. Команда как групповая форма организации труда // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. №12. С. 128-133.
2. Семина А.П., Федотова М.А. Обзор практики компаний в работе с командами // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т.10. №2. С. 365-376.
3. Федотова М.А. Технологии искусственного интеллекта при прогнозировании эффективности командной работы: опыт, проблемы и перспективы практических исследований // Научный результат. Социология и управление. 2019. Т.5. №2. С. 93-106 .
4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2017. 560 с.
5. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003. 224 с.
6. Яхонтова Е.С. Ключевые аспекты управления знаниями // Менеджмент сегодня. 2014. №3. С. 11.
7. Все о командообразовании : руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. М.: Вершина, 2006. 352 с.
8. Данакин Н.С., Федотова М.А., Шевырёв А.В. Проблемы и перспективы управления международными образовательными проектами // Миссия конфессий. 2018. №6 (33). С. 665-675.