

УДК 331.1

***С. А. Баженова***

Новороссийский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,  
Новороссийск, e-mail: sabazhenova@fa.ru

***Л. С. Андриянова***

Новороссийский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,  
Новороссийск, e-mail: landriyanova@fa.ru

***А. А. Андриянова***

Новороссийский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,  
Новороссийск, e-mail: aaandriyanova@fa.ru

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РАЗНОЦЕЛЕВЫХ КОМАНД В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ**

**Ключевые слова:** команда, формирование команды, управление командой, команда корпорации, лидерство, командная работа.

В статье определено, что команда – это одно из внутренних формирований крупной корпорации, как правило, созданная для внедрения новых технологий и инновационных проектов. Отмечено, что параметры психологического климата в работе команды обозначены комплексом свойств социально-психологического характера, которые проявляются не только в ходе ее создания и развития, но основаны на направлениях форм и способов взаимного рабочего процесса. В работе мы подчеркнули, что большое значение в качественной работе команды имеют личные качества каждого члена команды, их «soft and hard skills», а также корректное и своевременное их применение. Основой организационных и рабочих процессов в деятельности корпоративной команды является взаимодействие, развитые коммуникации, целенаправленность групповых усилий в рамках поставленных целей, а также методы и формы воздействия на сознание каждого члена команды, чтобы эффективно объединить индивидуальную активность каждого в единое целое для достижения запланированного результата. Командная работа – способность работать вместе в направлении общего видения; способность направлять индивидуальные достижения к организационным целям. Это – топливо, позволяющее обычным людям достигать необычных результатов. Главной причиной успеха и продуктивности работы команды является то, что команда владеет наиболее широким инструментарием достижения эффективности в отличие от одного человека.

***S. A. Bazhenova***

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: sabazhenova@fa.ru

***L. S. Andrianova***

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: landriyanova@fa.ru

***A. A. Andrianova***

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: aaandriyanova@fa.ru

## **FEATURES OF THE FORMATION OF MULTI-PURPOSE TEAMS IN CORPORATE STRUCTURES**

**Keywords:** team, team building, team management, corporate team, leadership, teamwork.

The article defines that a team is one of the internal formations of a large corporation, as a rule, created for the introduction of new technologies and innovative projects. It is noted that the parameters of the psychological climate in the work of the team are indicated by a set of socio-psychological properties that manifest themselves not only during its creation and development, but are based on the direction of forms and methods of mutual workflow. In our work, we emphasized that the personal qualities of each team member, their “soft and hard skills”, as well as their correct and timely application are of great importance in the quality work of the team. The basis of organizational and work processes in the activities of a corporate team is interaction, developed communications, purposefulness of group efforts within the framework of set goals, as well as methods and forms of influence on the consciousness of each team member in order to effectively combine

the individual activity of each into a single whole to achieve the planned result. Teamwork is the ability to work together towards a common vision; the ability to direct individual achievements towards organizational goals. It is a fuel that allows ordinary people to achieve unusual results. The main reason for the success and productivity of the team is that the team has the widest range of tools to achieve efficiency, unlike one person.

### Введение

Начать исследование понятия «команда» и «команда корпоративных структур», на наш взгляд, стоит с понятия «группа» и обратиться, в связи с этим, например, к такому серьезному источнику, как теория малых групп Г.М. Андреевой [1, с. 80-83], где группа, в первую очередь, малая (небольшое количество участников) характеризуется, как группа людей, в которой все проявления общественных отношений имеют вид личных контактов. Это небольшое объединение людей, которые много времени проводят вместе, занимаясь общим делом. Еще одной характеристикой малой группы является то, что по Р. Мертону, члены группы осознают, что они принадлежат к определенной группе, и, взаимодействуя друг с другом, понимают, что они считаются таковыми, с точки зрения других индивидов или групп. Классификаций малых групп на данный момент большое множество, таких, как по Г.М. Андреевой [1], Р. Мертону [5], А.В. Петровскому [7] и др. И все они, так или иначе, затрагивают такой важный признак, как занятие общим делом. Таким образом, можно сказать, что одними из определяющих признаков команды (которая является центральной темой нашей статьи), как малой группы, можно назвать целостность, контактность. А в разветвленной корпоративной структуре современных компаний, еще и формальность, и ориентированность на получение конкретного результата от общей деятельности.

Команда, с точки зрения теории малых групп, является разновидностью группы. А команда современного предприятия с терминологической точки зрения – это небольшая группа людей, преданных каким-то общим согласованным целям и стратегиям, постоянно работающих вместе, исполняющих свои определенные роли, а также взаимно ответственных друг перед другом за достижение общей цели.

В современном обществе «команда» имеет множество разных значений, но их все объединяют такие общие черты, как сплоченность, общая цель и совместный труд, что также можно назвать командной работой.

Целью исследования является обзор научных трудов и практикоориентированных

примеров и направлений управленческой деятельности для уточнения понятия «команда», направлений командообразования и особенностей этих важных форм управления в различных сферах и отраслях российского экономического пространства. Кроме этого отметим, то с учетом такой особенности команды, как ее временный характер и отраслевые особенности, важным на наш взгляд, является рассмотрение практических примеров работы команды. В качестве примера корпоративной стратегии формирования современной эффективной команды по внедрению пилотных проектов приведем деятельность торговой сети ПАО «Магнит» [3,4,6].

### Материалы и методы исследования

Материалами исследования явились, прежде всего, научные труды Г.М. Андреевой [1], Р. Мертона [5], А.В. Петровского [7] по освещению появления термина «команда» в управленческих процессах и структуре корпораций, результаты исследований команд в разных отраслях, сборники научных статей по тематике командообразования и особенностей формирования высокоэффективных команд, интернет-источники, и периодическая печать по направлению выбранной нами темы.

При написании статьи были использованы следующие общенаучные и специальные методы: структурный – при изложении материала; системно-аналитический – при исследовании и анализе понятия и определения «команда», ее особенностей и специфики работы в разных отраслях экономики; специальные – факторного анализа, наблюдения, обобщения, анализа и синтеза. Методика кластерной выборки позволила нам провести анализ специфики и особенностей формирования команды в проектных подразделениях торговой сети ПАО «Магнит» а 2022-2023 гг.

### Результаты исследования и их обсуждение

Команде современной компании присущ ряд характеристик, по которым определяется, насколько сильна или слаба команда в определенном виде деятельности. Без

сомнений к первому такому фактору стоит отнести общую цель или наличие общих, конкретных, четко прописывающих задачи каждого члена команды, в общем пуле целей команды, как мы сказали выше. Наличие общей цели у команды, безусловно, очень важно, но нельзя ограничиваться только этим фактором, потому что если цель едина и согласована, то можно по-разному видеть подход к ее достижению [2, с. 101]. Следовательно, еще одна характеристика эффективной команды современного предприятия – это согласованный подход к достижению цели. Кроме того, важным является также регулярное взаимодействие команды по достижению цели и распределение роли внутри команды, потому что каждый член команды вносит свой вклад в общий результат, при этом ответственность каждый член команды несет не только за свой результат, но и за результат работы команды в целом [8].

Важной характеристикой является размер команды, и все зависит не только от размера самой компании, но и от реализуемой ими программы или стартапа. На самом деле установлено, что каждый новый или дополнительный человек в команде увеличивает время транзакций между членами этой команды в геометрической прогрессии. Это значит, что время, которое тратится на коммуникации – время, которое нужно для принятия согласованного решения – существенно возрастают [6]. Стоит также отметить, что необходимыми характеристиками команды, в такой структуре, как корпоративная, например, торговая сеть «Магнит» (где, как

правило, командой быстрее будет считаться группа какого-то подразделения компании, а не все сотрудники сети), а отсюда и самыми важными и отличительными от других, являются такие, как: прогнозное определение потенциала каждого члена команды и синергетического эффекта от действий команды в целом, при реализации сложной производственной задачи, что выражается в групповой эффективности, и отслеживании топ-менеджментом, или вернее планировании и анализе групповой динамики при выполнении, например, многозадачных, проектных, программных, стратегических и других процессов.

Далее мы рассмотрим необходимые требования при формировании команд для достижения разных целей: управления, внедрения проекта, повышения эффективности и др. На рисунках 1 и 2 представим особенности определения требований к формированию команды, реализующей проекты на предприятии, которое давно на рынке, и внедряет новое направление в работе, и команды, призванной улучшить управление (управленческой команды традиционной компании), и сравним их.

В проектной команде к этой характеристике добавляются: комфортный климат и товарищеские отношения, умение слушать, открытие коммуникации, групповое принятие решений (необходимое качество в проекте еще и потому, что он в отличие от традиционного менеджмента краткосрочен), четкое распределение ролей, соответствующий стиль управления.

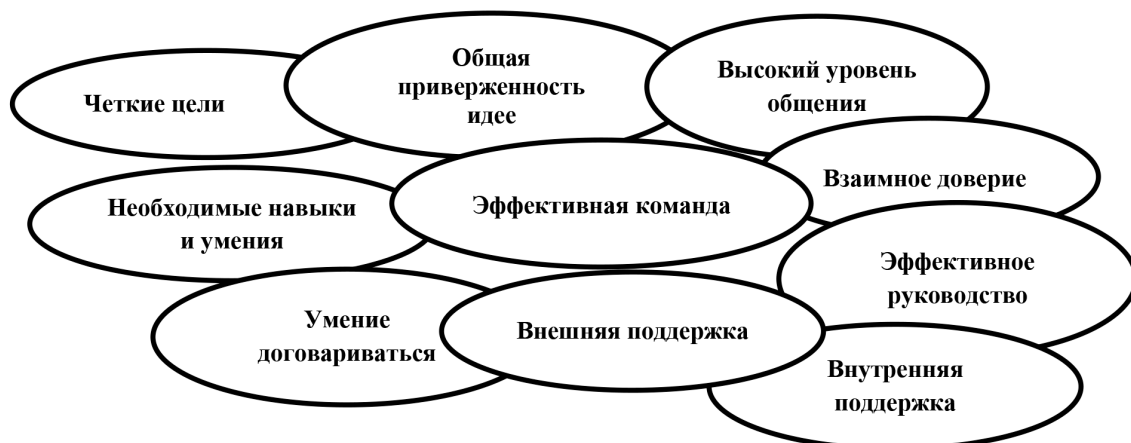


Рис. 1. Характеристика команды, реализующей проект в одном из своих подразделений по повышению эффективности деятельности  
 Источник: составлено авторами

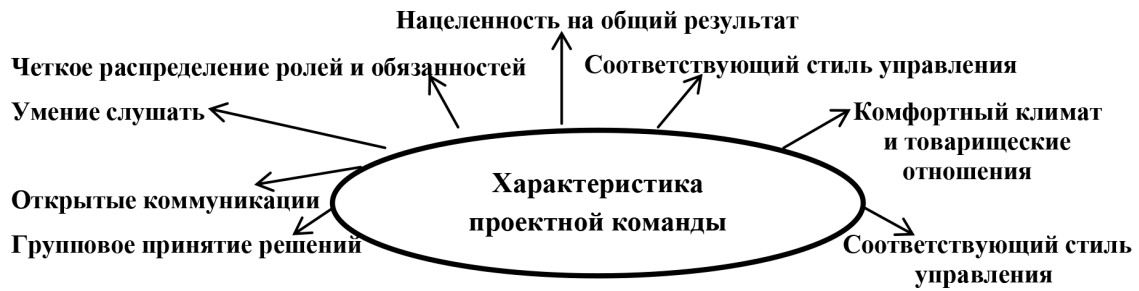


Рис. 2. Основная характеристика проектной команды  
 Источник: составлено авторами

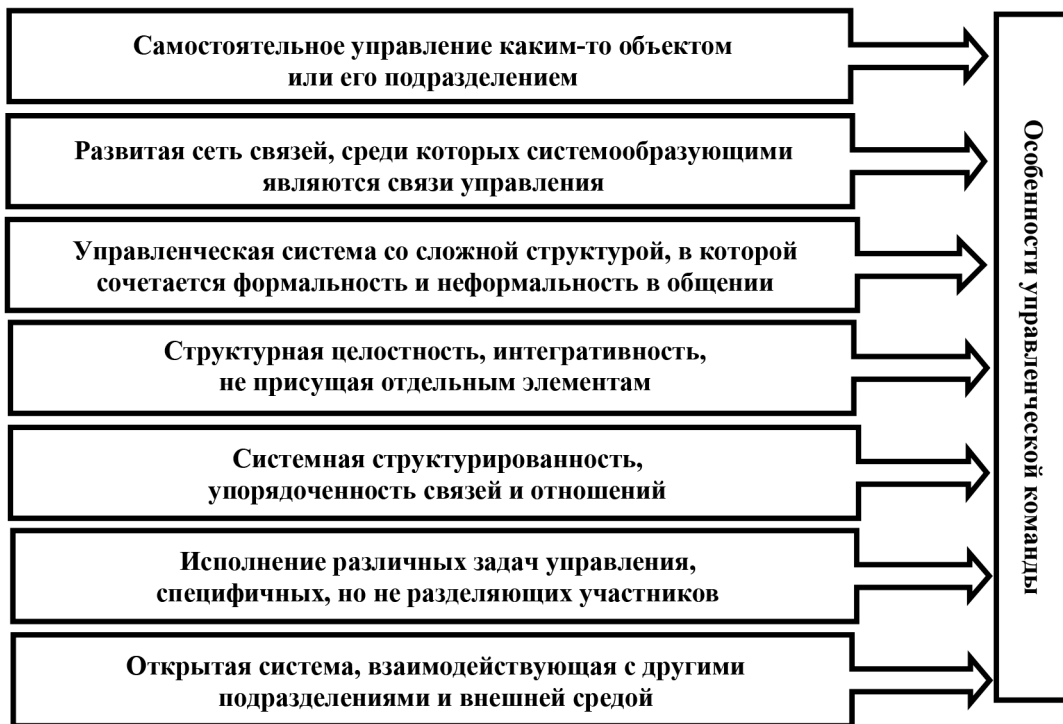


Рис. 3. Особенности формирования управленческой команды в корпорациях  
 Источник: составлено авторами

Сравнивая особенности формирования проектной команды, управленческой команды и команды, формируемой для повышения общей эффективности деятельности в организации, можно отметить, что ряд параметров обязателен при создании команды, независимо от того, проектная это команда, управленческая или команда среднестатистической компании, созданная в целях повышения ее эффективности. Это: цели, планирование результатов, распределение обязанностей, взаимоподдержка, профессионализм, грамотное выстраивание коммуникаций.

Характеристика особенностей формирования управленческой команды в корпорациях представлена на рисунке 3.

Отметим, что в формировании управленческой команды важной особенностью является, безусловно, наличие такой характеристики, как развитая сеть связей, среди которых системообразующими являются связи управления; самостоятельное управление каким-то объектом или его подразделением, что еще раз подчеркивает управленческий характер команды, и еще раз акцентирует внимание именно на управленческой функции созданной команды.

В формировании проектной команды, обязательны, и в то же время специфичны именно для проектных командных структур, такие характеристики, как: групповое принятие решений, соответствующий стиль управления, что на наш взгляд, настраивает именно на демократический стиль управления в проекте, а именно умение выслушать каждого в команде и принять совместное решение, поскольку в проектную команду собирают самых эффективных сотрудников компании [9, с. 108].

В ходе командной работы сотрудники делятся опытом, и нередко менее опытный сотрудник приобретает важные знания и навыки. Он перенимает от высококвалифицированных специалистов менее затратные и максимально продуктивные умения, которые ему могут пригодиться в дальнейшем, в его профессии или будущей деятельности. Так, в постоянно совершенствующейся компании ПАО «Магнит», существуют свои традиции и ценности, как элементы корпоративной организационной культуры, которые сплачивают коллектив и формируют «командный дух»:

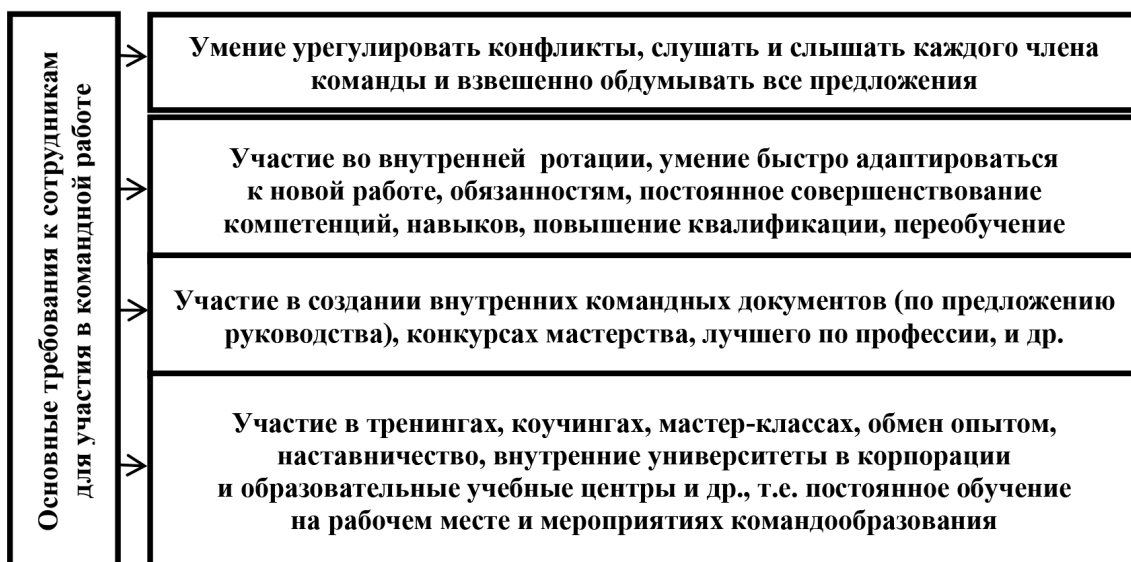
1) организуются конкурсы профессионального мастерства среди работников компании, проходит поощрение лучших по профессии, определяются «сотрудники месяца», «человек года» компании, с акцен-

тированием внимания на навыки и компетенции победителя, необходимые и обязательные в данной профессии;

2) анализируются предложения сотрудников предприятия по улучшению и повышению эффективности деятельности и, возможно, внедрению нового проекта или стартапа и созданию высокоресурсной команды для реализации инноваций [3, 10, 11].

В команде, реализующих проект, больше разноуровневых и разнопрофильных специалистов и, соответственно, больше шансов, предложения нестандартных идей и использований разных инструментов для решений вопросов, предложений для решения поставленных целей и задач [2, с. 110].

Важно отметить, что в современной научной литературе крайне мало практикоориентированных исследований на тему формирования команд в разных организационных структурах для достижения разных целей компаний. Нами было проведен опрос в компании ПАО «Магнит», а конкретно, в подразделении, разрабатывающем и внедряющем пилотные проекты в торговой сети, и на его основе описаны основные направления и характерные черты, необходимые при формировании команды, реализующей в компании пилотные проекты внедрения новых программ, передовых видов деятельности и др.



*Рис. 4. Основные направления формирования команды по реализации пилотных проектов компании  
Источник: составлено авторами*



На рисунке 4 представим основные характеристики формирования команды, которые были выделены членами действующей команды (15 человек) в подразделении реализации пилотных проектов и программ ПАО «Магнит», которое создано в головном офисе компании для разработки и реализации новых направлений деятельности для всей торговой сети.

Нельзя не сказать, что компания соблюдает принцип равных возможностей для того, чтобы каждый сотрудник имел перспективы карьерного роста и возможность развивать свои персональные качества. Также стоит отметить, что компания имеет собственный Кодекс деловой этики, где отражены все ценности компании, в том числе и особенности коммуникаций в команде [3].

Командная работа всегда ценилась выше одиночной, потому что хорошая слаженная работа в команде дает лучший результат, чем работа, сделанная одиночно или в удаленном сотрудничестве.

### Заключение

В заключение важно отметить следующее. Будучи частью подразделений современной корпорации, особенно занимающихся внедрением проектов и инноваций, команда представляет собой группу высокоэффективных сотрудников, «светлых умов» организации, в которой может быть реализован потенциал всех сотрудников, входящих в команду. Руководство понимает, что члены команды способны на более масштабные задачи, то есть на то, что выходит за границы их привычной занятости. Они собирают этих специалистов и формируют команды, чтобы максимально продуктивно и рационально задействовать их преимущество и потенциал на решения конкретных задач, требующих командной работы.

Основными преимуществами современной команды корпорации являются:

1. Совместная работа людей, состоящих в команде – это сильный инструмент продуктивного достижения и реализации целей и задач компании.

2. Командная работа – это, прежде всего, инструмент для индивидуального и профессионального роста каждого сотрудника, являющегося активным участником такой команды.

В команде каждая идея оценивается и обсуждается ее членами всесторонне, с учетом знаний и компетенций каждого члена команды.

Благодаря рассмотрению и анализу идеи (проекта, сложной технологической задачи, стартапа) с разных точек зрения, в команде эту идею корректируют, дорабатывают и контролируют для максимально лучшего исполнения и прогноза наилучшего результата, или наоборот отсеивают неудачные идеи, чтобы не совершать фатальных промахов, которые способны привести к краху, как команды, так и целого предприятия.

Важным направлением в повышении эффективности корпоративных структур является наличие комплексности стратегического подхода по осуществлению целевых задач, принципов, методов управленческо-функционального характера, что позволит реализовать творческие и трудовые потенциалы сотрудников организации в инновационно-экономической системе преобразований.

Система управления формированием, развитием и деятельностью команды, как важнейшее направление экономической и управленческой деятельности, призвана организовывать и структурировать ресурсы персонала (систематизируя и контролируя их), и все важнейшие процессные аспекты по определению, использованию, осуществлению и планированию целевых направлений, методов, способов и задач по достижению результатов стратегии управления командой.

Целенаправленность и эффективность в системе управления командой корпорации повышают конкурентные преимущества хозяйствующих субъектов в экономическом пространстве рынка, что позволяет реализовать корпоративный ресурсный потенциал.

### Библиографический список

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. М., 2020. 430 с.
2. Горбунова М.Л., Ливанова Е.Ю., Морозова Т.С., Хазан М.Ю. Международное предпринимательство в инновационной сфере: учебно-методический комплекс. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. 297 с.

3. Кодекс деловой этики публичного акционерного общества «Магнит»: ПАО «Магнит» 21.03.2019 года протокол № б/н от 24.03.2019 г. URL: <https://www.magnit.com/ru/> (дата обращения: 21.12.2023).
4. Команды и особенности их формирования. Poznayka. URL: <https://poznayka.org/s100491t2.html> (дата обращения: 24.12.2023).
5. Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура. М.: Хранитель, 2016. 872 с.
6. Официальный сайт ПАО «Магнит». URL: <https://www.magnit.com/ru/> (дата обращения: 21.12.2023).
7. Петровский А.В., Абраменкова В.В., Зеленова М.Е. и др Социальная психология: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Под ред. А.В. Петровского. М.: Просвещение, 1917. 224 с.
8. Сотрудники. Магнит. URL: <https://www.magnit.com/ru/sustainable-development/employees/> (дата обращения: 23.01.2024).
9. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2021. 416 с.
10. Формирование и развитие команды. URL: [https://portal.sibadi.org/pluginfile.php/163274/mod\\_resource/content/0/Лекция%20.%20ФОРМИРОВАНИЕ%20И%20РАЗВИТИЕ%20КОМАНДЫ.pdf](https://portal.sibadi.org/pluginfile.php/163274/mod_resource/content/0/Лекция%20.%20ФОРМИРОВАНИЕ%20И%20РАЗВИТИЕ%20КОМАНДЫ.pdf) (дата обращения: 23.02.2024).
11. Что такое командная работа, почему она так важна и как влияет на успех? URL: <https://blog.agrokebety.com/chto-takoye-komandnaya-rabota-ru> (дата обращения: 22.02.2024).