

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

В статье доказывается, что командообразование может выступать инструментом формирования внутрикорпоративной лояльности. Рассматриваются современные подходы и технологии командообразования.

Ключевые слова: командообразование, внутрикорпоративная лояльность.

В современных условиях повышение конкурентоспособности предприятий необходимо для их успешного функционирования в рамках рыночной экономики. Это требует поиска путей совершенствования систем управления. Одним из актуальных подходов в достижении этой цели становится формирование внутрикорпоративной лояльности посредством командообразования.

Рабочие команды стали важнейшей составляющей системы тотального управления качеством (total quality management) для большого числа известных компаний, например Texas Instruments, IBM, Boeing и др. Некоторые исследователи рассматривают рабочие команды в качестве основы управления XXI в. В последнее время появились работы, рассматривающие успешную практику рабочих команд и в развивающихся странах, а также в России.

Современными службами управления персонала умение работать в команде рассматривается как одна из ключевых компетенций, а его отсутствие – как препятствие для эффективного управления персоналом и рекрутинга, удовлетворительного во всех остальных отношениях. Так, по социологическим опросам топ-менеджеров 150 компаний США, среди ключевых умений высшего руководства первое место занимает построение команды – 47 %, затем стратегическое мышление – 44 %, лидерство – 40 %, способность мотивировать персонал – 34 %. Опрос 273 руководителей высшего и среднего звена крупных и средних предприятий России – участников рейтингов профессионализма российских менеджеров показал, что самым важным профессиональным качеством лидера и менеджера является умение формировать управленческую команду [6].

Командообразование в широком смысле слова представляет собой приверженность команде (организации) и идентификацию с ней. Это особое чувство сотрудника – чувство принадлежности подразделению, организации или рабочей группе, которое обеспечивает человеку повышение самооценки. Оно также отражает осознание человеком связи с чем-то позитивным и чем-то большим в организации и среди ее членов, чем он мог бы быть сам по себе.

Приверженность сотрудника организации чаще всего определяется как:

* Мисюкова Анастасия Валерьевна – магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, anastasiya.misyukova@yandex.ru.

** Селименкова Мария Владимировна – к.э.н., директор ООО «Капитал-Лизинг».

- 1) сильное желание остаться членом данной команды (организации);
- 2) желание прилагать максимальные усилия в интересах данной команды (организации);
- 3) твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной команды (организации) [5].

Таким образом, командообразование правомерно рассматривать в качестве инструмента формирования внутрикорпоративной лояльности.

По мнению Жукова Ю.М., командой называют «небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)» [1].

Щавлева О.Н. выделяет следующие атрибуты команды [6]:

- 1) согласование своих действий и / или общее видение ситуации членами команды;
- 2) использование членами команды отработанных процедур взаимодействия и / или координация своих действия;
- 3) регулярное взаимодействие членов команды для достижения общих целей и/или совместная работа;
- 4) ответственность членов команды друг перед другом и / или за результаты всей группы.

Если сотрудники в организации подобраны так, что комбинация их навыков и способностей составляет необходимые условия для решения стоящей перед группой задачи, можно говорить о наличии в организации команды. Кроме того, команде необходимо, чтобы сотрудники умели выявлять проблемы и принимать решения. Одним из главных условий формирования команды является готовность сотрудников развивать свои коммуникативные навыки, находить баланс, необходимый для разработки результативных и креативных идей, баланс между критикой и готовностью помочь.

Основными условиями создания команды в организации являются:

- 1) готовность сотрудников, как к индивидуальной, так и к коллективной ответственности;
- 2) формирование общих ценностей, поддерживаемых корпоративной культурой организации;
- 3) квалифицированные сотрудники, чьи профессиональные качества и умения дополняют друг друга;
- 4) разработка в организации, принятие и соблюдение всеми сотрудниками общих правил поведения;
- 5) постановка перед командой неординарных целей, которые принимаются всеми сотрудниками и согласуются с их личными целями.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: ролевой, целеполагающий, проблемно-ориентированный и межличностный (интерперсональный) [1].

Первый из названных подходов – **ролевой** – предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. При его использовании предполагает, что роли членов команды частично перекрываются. В результате командное поведение членов может быть изменено посредством изменения исполнения данных функций.

Второй подход – **целеполагающий** – основан на целях и позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Для этого используется помощь консультанта. Цели могут быть как общими стратегическими, так и устанавливаться в соответствии со спецификой деятельности организации, например, повышение эффективности деятельности или уровня продаж, или изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Третий подход – **проблемно-ориентированный** – предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса с группой людей с участием третьей стороны – консультанта, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание подхода предполагает последовательное развитие процедур решения командных проблем и достижение главной командной задачи. Наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Последний из названных подходов – **межличностный подход** (или интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе. Данный подход основан на том, что межличностная компетентность участников группы увеличивает эффективность ее существования как команды. Цель данного подхода состоит в увеличении группового доверия, поощрении совместной поддержки, улучшении внутрикомандных коммуникаций.

В настоящее время в рамках каждого из подходов актуальным становится поиск принципиально новых методов обучения персонала и разработка эффективных технологий командообразования, отражающих основные требования бизнеса к обучающим мероприятиям:

1) универсальность – форма мероприятия должна быть пригодна для любой группы сотрудников;

2) компактность – мероприятие должно занимать немного времени и сам процесс обучения должен быть максимально интегрирован в процесс работы;

3) мобильность – деятельность компании не всегда бывает локализована в одном месте, поэтому важны методы организации обучения на местах (в регионах);

4) эффективность – мероприятие должно быстро давать результат, который не будет краткосрочным [3].

Наиболее распространенными и активно применяемыми на практике технологиями по созданию полноценной команды в организации можно назвать [2]:

1) **деловые игры, тренинги по разработке общего видения** направлены на позиционирование участников, развитие внутри- и межгрупповых отношений, на согласование целей и ценностей. Во время таких игр у участников запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Деловая игра позволяет имитировать различные аспекты деятельности команды и, что наиболее важно, в относительно безопасном (с точки зрения бизнес-последствий) режиме провести команду через опыт успехов и неудач, а также опыт межгруппового взаимодействия. По мнению Ю. М. Жукова, деловые игры служат методом имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам.

2) **тренинги навыков** имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, как отмечают Е. Н. Павлова и А. В. Журавлев, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, в режиме корпоративного тренинга), но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений имеет второстепенное значение.

3) **командные испытания** (известные под названием «веревочные курсы») – групподинамические тренинги, ориентированные на развитие эмоциональных отношений, имитируют жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, при этом уровень экстремальности препятствий возрастает. Также создаются условия для совместного переживания и приобретения эмоционально насыщенного опыта.

4) **командный коучинг**, или командообразование в режиме реального времени. Проводится комплексная деятельность по позиционированию участников и выработке общего видения (инструментальная сторона) и оптимизация их отношений (социоэмоциональная сторона). Как отмечает Ю. М. Жуков, в данном случае успешность процессов командообразования во многом определяется тем, насколько выстраивание систем командного менеджмента поддерживается адекватными преобразованиями в таких компонентах организации как системы вознаграждения (оплата труда и управление карьерой) и информационное обеспечение принятия решений, а также изменениями в содержании должностных обязанностей.

Вместе с тем, одним из современных и эффективных способов командообразования является геймификация. Геймификация – это использование игровых механик в неигровых процессах [4]. В процессе игры все равны, поэтому использование игровых механик позволяет членам коллектива сблизиться (или просто познакомиться): руководству с подчиненными, коллегам из разных департаментов, с которыми по рабочим вопросам им редко удастся пересечься. Кроме того, ничто так не сплачивает команду, как игра против общего противника. Конечно, лучше, если этим противником будет конкурент, но, к примеру, task manager1 RedCritic предлагает компаниям бороться против разработчиков этого сервиса: совместными усилиями сотрудники компании выполняют зада-

ния и получают виртуальные значки-награды, которые на старте игры все закрыты [4].

Помимо командообразования геймификация также помогает решить следующие задачи, направленные на формирование внутрикорпоративной лояльности.

1. Сделать интересной любую работу и тем самым повысить мотивацию сотрудников;
2. Повысить качество выполняемой работы;
3. Раскрыть творческий потенциал сотрудников;
4. Повысить вовлеченность сотрудников, сделать так, чтобы сотрудники приняли цели, миссию и ценности компании;
5. Обеспечить сотрудников оперативной обратной связью;
6. Выявить и поощрить лучших сотрудников;
7. Выявить новых лидеров.

Геймификация – представляет собой интересную надстройку над уже существующими бизнес-процессами в организации [4]. В процессе геймификации используются игровые механики для того, чтобы эти бизнес-процессы работали лучше. К числу возможных механик, в частности, относятся: бейджи, уровни, виртуальные баллы, рейтинги, конкурсы идей, challenge (интересные сложные задания), призы и подарки (определяемые самим сотрудником). При этом геймификация не предполагает использования наказаний. По мнению большинства разработчиков, наказания и штрафы могут вызывать сильнейшую обиду у сотрудников, несогласие и желание отомстить. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать систему геймификации в организации, что позволяет вовлечь «в игру» практически всех ее сотрудников: от топ-менеджеров до специалистов низшего звена. Кроме того, автоматизированная система геймификации обеспечивает возможность осуществления постоянного, а не эпизодического контроля и поощрения сотрудников; облегчает коммуникации между руководителями и подчиненными; позволяет сотрудникам в режиме реального времени наблюдать за достижениями своих коллег и отслеживать свое положение в общем рейтинге; обеспечивает кастомизированный подход к премированию лучших сотрудников. Использование технологии геймификации предполагает разработку сценария, который будет включать в себя правила игры, описание ее развития. Кроме того, запущенной игрой кто-то обязательно должен управлять, поддерживая к ней интерес, подбрасывая новые задания. Важной составляющей также является радость от игры. Игра должна быть легкой, эмоционально приятной, вызывать положительные эмоции у всех участников.

Важную роль геймификация играет в формировании внутрикорпоративной лояльности. В процессе игры сотрудники могут развивать бренд работодателя, взаимодействовать с ним, осознавать себя частью этого бренда, а не просто сторонним наблюдателем. А к тому, частью чего мы считаем себя, мы относимся куда трепетнее, чем к чему-то официально-отстраненному.

Использование геймификации для командообразования и повышения лояльности сотрудников представляет собой сложный творческий процесс, требующий от организации существенных финансовых и интеллектуальных ресурсов. Далеко не каждый менеджер обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем. Поэтому зачастую специалисты по управлению персоналом рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации или отдают эти функции на аутсорсинг. Однако хотя помощь специалистов полезна, все же основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива. Он должен помочь сотрудникам выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, выработать стратегические цели, воодушевить сотрудников на получение эффективных результатов, создав необходимые условия для этого.

Идеология командообразования в организациях в последнее время очень популярна. Командный менеджмент становится одной из важнейших стратегий управления, поскольку использование технологий командообразования в управлении персоналом предприятия способствует не только росту его конкурентоспособности, но и повышению удовлетворенности и лояльности персонала, следовательно, росту мотивации и производительности сотрудников.

Список использованной литературы

1. Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.
2. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.1c-personal.ru/attaches/attach_285.doc.
3. Хохлова Т. Team-building как основа современных персонал технологий [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – Режим доступа: www.top-personal.ru/issue.html.
4. Шатилова Е.О. Геймификация. Нескучное управление персоналом. // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – №1(33). – С.40–44.
5. Шинина Т. В. Командообразование: традиции и современность / Т. В. Шинина // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. – 2011. – №3. – С. 39–48.
6. Щавлева О. Н. Командообразование как явление в современной организации / О. Н. Щавлева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2012. – №4. – С. 208–215.