

Горькова Виктория Владимировна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Пестунова Галина Борисовна

доцент кафедры рекламы и человеческих ресурсов
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ, КАК ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ****Аннотация**

Рассматриваются аспекты командообразования как ключевого элемента современной кадровой политики на предприятии. Особое внимание уделено методам и стратегиям, способствующим созданию эффективных команд, а также их влиянию на производительность и работу организации в целом. Сделан вывод о значительной роли командообразования в укреплении позиций компании на рынке и увеличении ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: командообразование, кадровая политика

Многие исследователи из различных научных дисциплин признают важность развития навыков командообразования. Например, С. Н. Ильина, изучая специфику коллективной деятельности, отмечает, что эффективная организация командообразования требует в первую очередь преодоления административных трудностей и создания благоприятной среды для становления руководящей группы [1, с. 63].

Специфика командообразования варьируется под влиянием различных факторов. По мнению С. Н. Ильиной, в российских реалиях этот процесс сталкивается с определенными трудностями. Исследователь отмечает парадокс: несмотря на распространенное представление о России как о стране с коллективистской культурой, исторически здесь поощрялось совместное выполнение задач, но редко практиковалось коллективное принятие решений в контексте преобладающего авторитарного стиля руководства и тенденции к единоличному управлению. Это затруднение характерно не только для высшего управленческого звена, но и для обычных групп, охватывая как рабочие коллективы, так и образовательные сообщества.

К концу двадцатого столетия и началу двадцать первого аспекты командообразования как предмет научного исследования привлекли значительное внимание исследователей. Это явление несомненно связано с динамичными

переменами в социально-экономическом ландшафте страны и эволюцией условий создания профессиональных групп в разнообразных учреждениях. Важно отметить, что если в последние годы XX века подобные исследования были редкостью, то на стыке веков методология организации и управления командообразованием стала детально разрабатываться преимущественно в области социологии управленческих процессов.

Как отмечает С. Н. Ильина, в контексте социально-экономических изменений доминирующее воздействие на процесс командообразования оказывают три ключевые категории факторов: социально-экономические, социокультурные и социально-психологические.

Значительное число научных работ посвящено изучению данного методологического подхода. К примеру, У.С. Сумина в своих исследованиях выделяет основополагающие принципы командообразования, направленные на оптимизацию результативности организаций, включающие такие инструменты как консультирование по вопросам персонала, индивидуальное развитие сотрудников, целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов и вывод персонала за штат компании [5, с. 249]. С нашей точки зрения достаточно спорные предложения, так как у перечисленных инструментов разные основные цели, которые можно использовать и для командообразования, но с переменным успехом и в основном только для подбора членов команды. А коучинг только для адаптации сотрудников и повышения уровня их квалификации.

Другой исследователь исследует типы команд, применяемые на российских предприятиях [4, с. 134]. Выделяя четыре типа команд: комбинат, клика, кружок и команда, он в некоторой степени вносит неясность в типизации объекта исследования – получается, что типом команды является команда, что с нашей точки зрения вносит некий элемент путаницы в терминах.

Однако описание приведённых типов носит достаточно конструктивный характер, что является неоспоримым достоинством данной работы.

Командообразование выступает одним из наиболее эффективных методов повышения результативности как группы сотрудников, так и предприятия в целом. В этом контексте команда представляет собой независимую, саморегулирующуюся группу специалистов, готовых быстро и эффективно справляться с поставленными целями. При запуске процесса командообразования критически важно установить

идеальное число участников: избыточное количество создаст финансовые трудности и проблемы с координацией, а недостаточное приведет к дефициту необходимых навыков и компетенций для достижения поставленных задач.

Таблица 1 – Характеристика основных форм внутрикомандного культурного контекста

Форма	Характеристика
Комбинат	Структура: Жесткая вертикальная иерархия. Роль лидера: Принимает все решения самостоятельно. Мотивация: Подчинение основано на страхе или необходимости. Коммуникация: Односторонняя, снисходящая. Принятие решений: Централизованное и медленное. Гибкость: Низкая.
Клика	Структура: Плоская, без строгих формальностей. Роль лидера: Лидер-визионер, задающий направление. Мотивация: Доверие и приверженность общему видению. Коммуникация: Неформальная, балом правит лидер. Принятие решений: Коллективные, но с ориентацией на лидерские идеи. Гибкость: Средняя.
Кружок	Структура: Четкое распределение ролей и обязанностей. Роль лидера: Сторонний регулятор, поддерживает процедуры. Мотивация: Следование правилам и стандартам. Коммуникация: Формальная и документированная. Принятие решений: Подчиняются установленным процедурам. Гибкость: Низкая.
Команда	Структура: Совместная работа, независимость и взаимозависимость. Роль лидера: Фасилитатор, стимулирующий обсуждение и поддержку. Мотивация: Успех и достижения команды. Коммуникация: Открытая и многоканальная. Принятие решений: Децентрализованное, гибкие процессы. Гибкость: Высокая.

Ключевым фактором формирования эффективной команды выступает присутствие лица или небольшого коллектива, осуществляющих управленческие функции. Причем это необязательно должен быть формальный руководитель или неформальный лидер; это может быть также малая группа поддержки, вспомогательная команда, которая способствует ускорению и успешности процесса достижения поставленных целей.

К командообразованию нужно приступать, когда в организации наблюдаются специфические трудности: авторитарное руководство, внутренние противоборствующие группировки, чрезмерно жесткие групповые правила, дефицит инновационных подходов, слабые коммуникационные каналы, несогласованность или

потенциальные столкновения интересов. Все перечисленные факторы уменьшают производительность и оказывают деструктивное воздействие на организацию в целом.

В зависимости от ситуации используют различные подходы к созданию команды, представленные на рисунке 1.

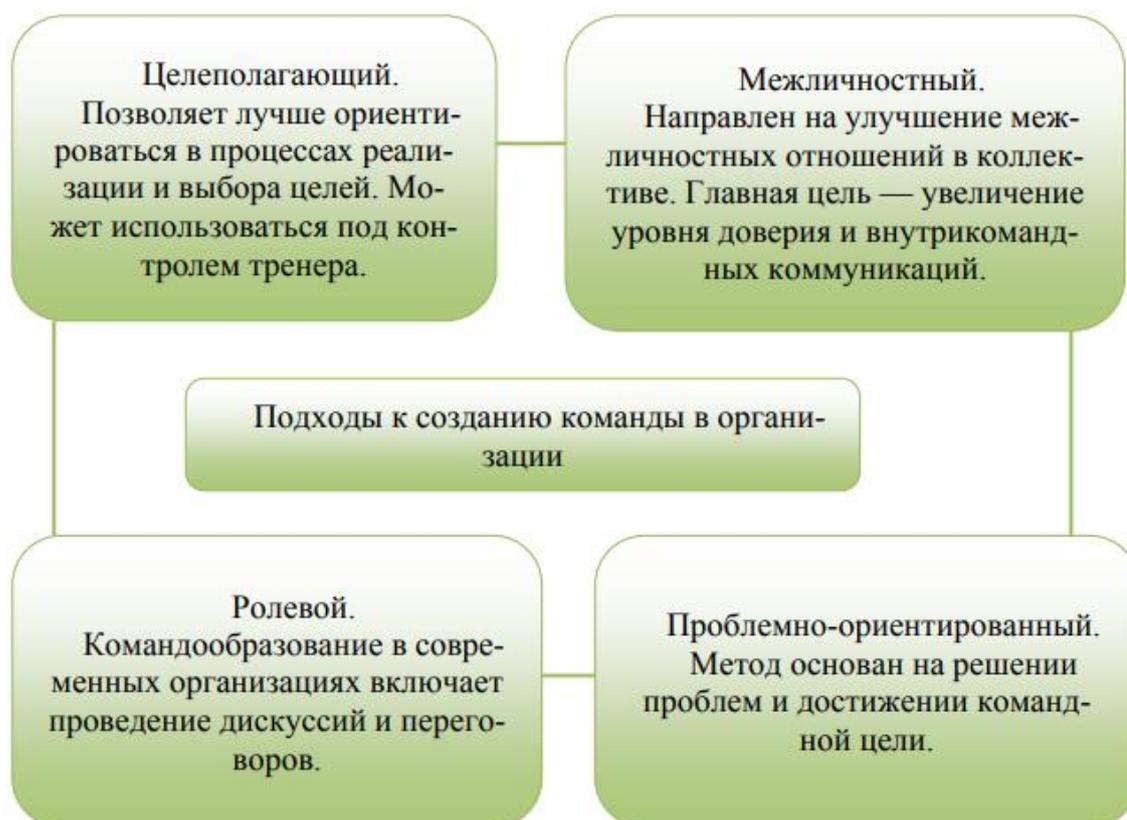


Рисунок 1 – Подходы к созданию команды в организации [2, с. 309]

Важно подчеркнуть, что командообразование в компании проходит под наблюдением куратора или руководителя. Необходимо документировать итоги применяемых методик для последующего разбора поведения членов коллектива. Мероприятия по командообразованию могут быть организованы в различных локациях: от конференц-залов и рабочих помещений до открытых спортивных комплексов и зеленых зон отдыха.

К принципам командообразования в организации относят [3, с. 28]:

1) Правильное целеполагание. Задача должна быть решаемой, если к этому привлечены мотивированные сотрудники. У цели должны быть понятные критерии достижения.

2) Мотивация. Все участники должны быть замотивированы в достижении цели. Поощрение необязательно должно быть материально, можно использовать похвалу, продвижение по карьерной лестнице.

3) Коллективное достижение цели. Задача должна решаться командной работой, а не усилиями определённого сотрудника.

4) Развитие. Сотрудники должны чувствовать профессиональный рост с каждой решённой задачей.

Поэтому командообразование на сегодняшний день – один из главных инструментов развития корпоративной культуры, благодаря которому у руководства есть возможность выявить скрытых лидеров, улучшить обстановку в коллективе, повысить уровень доверия.

Список использованных источников

1. Ильина С. Н., Кильдишева В. А. Альтернативные способы разрешения споров, возникающих в сфере осуществления предпринимательской деятельности // Лучшие научные работы молодых учёных, 2024. – 2024. – С. 63. – EDN: JUKJHS.

2. Комаров, М. А. О роли процесса командообразования в управлении коллективом организации / М. А. Комаров, Н. В. Сысоева // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : Сборник научных статей участников 22-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 12 мая 2023 года. Том 1. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2023. – С. 309-311. – EDN: KULQLE.

3. Петров С. В. Командообразование как фактор повышения качества // Компетентность. – 2022. – №. 4. – С. 26-31. – DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-26-31. – EDN: TUMFRE.

4. Сверчков А.В. Типы команд, применяемые в практике командообразования российских предприятий / А.В. Сверчков // В сборнике: Анализ состояния и перспективы развития экономики России. Материалы VII Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). – Иваново, 2023. – С. 133-136. – EDN: AMLFKP.

5. Сумина У.С. Базовые принципы командообразования для повышения эффективности компании / У.С. Сумина // В сборнике: Конкурентоспособность территорий. Материалы XXVI Всероссийского экономического форума молодых учёных

и студентов. – Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург. – 2023. – С. 249-251. – EDN: UFNVRW.