

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №6, Том 12 / 2020, No 6, Vol 12 <https://esj.today/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/61ECVN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Галин З.А., Гайсин Э.Д., Фролова О.Н. Формирование эффективной управленческой команды // Вестник Евразийской науки, 2020 №6, <https://esj.today/PDF/61ECVN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Galín Z.A., Gaisín E.D., Frolova O.N. (2020). About the rules for forming a management team. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(12). Available at: <https://esj.today/PDF/61ECVN620.pdf> (in Russian)

УДК 331.103

ГРНТИ 06.77.61

**Галин Загир Аксанович**

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», Уфа, Россия  
Профессор  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: Fon37@mail.ru

**Гайсин Эдуард Дамилисович**

ООО «Научно-методический центр инновационного менеджмента», Уфа, Россия  
Директор  
Кандидат сельскохозяйственных наук  
E-mail: Fon37@mail.ru

**Фролова Оксана Николаевна**

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», Уфа, Россия  
Доцент  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: Fon37@mail.ru

## Формирование эффективной управленческой команды

**Аннотация.** Цель статьи: выработать правила эффективной командной работы и акцентировать внимание на положительном опыте и проблемах командной управленческой работы предприятий. В статье авторами обсуждаются некоторые аспекты сущности командной работы, среди которых: совместимость членов команды; создание обстановки уважения, признания заслуг, ощущение ценности каждого работника; формирование собственной точки зрения сотрудника. В статье утверждается, что инструментом достижения слаженной, продуктивной работы коллектива является формализация управления, четкая формулировка обязанностей и прояснение роли каждого сотрудника предприятия в общей цепи создания ценности для потребителя. Авторами разработана формализованная модель командного управления «Умная управленческая модель организации», помогающая измерить уровень организационного совершенства предприятия. Новизна этой модели заключается в том, что каждый ее элемент (ориентация бизнеса, зона ответственности сотрудников, матрица ответственности, должностные инструкции, паспорта должностей, организационная схема предприятия, планирование и контроль по показателям работы предприятия/подразделения/должности, мотивация и вовлеченность персонала) разложен на составные контрольные точки и имеет шкалу измерения, показывающий уровень организационной зрелости. Авторами сделан акцент на формулировке правил, которые помогут эффективно работать в команде.

**Ключевые слова:** команда; формирование команды; модель командного управления; правила эффективной командной работы

### Введение

Эволюция системы управления за последние десятилетия ставит перед руководителями организаций задачу по формированию профессиональной команды. Речь идет о формировании умения совместного решения различных задач, возложении на себя ответственности, проявлении инициативы, создании нового, совместном достижении результата, т. е. о командной работе.

Важно отметить, что командная работа – это не панацея от всех бед. Решение большого количества проблем организации возможно усилиями и одного сотрудника, надлежащим образом выполняющего свои функциональные обязанности. Команда же создается, в основном, для непредвиденного решения задач (сокращение сроков сдачи проекта, реализация нововведения, обсуждение назревшей проблемы и выработка решения и других, требующих использования разностороннего подхода).

Командная работа требует инициативного участия каждого исполнителя в формировании и реализации общей цели организации, что кардинально отличает ее от линейной, линейно-функциональной, дивизиональных организационных структур управления, где, в основном, работники выполняют заранее определенные поручения, практически не задумываясь о необходимости проявлять какую либо инициативу для совершенствования своей работы в целях повышения производительности труда и результативности работы организации.

Таким образом, в современных условиях, ТОП-менеджмент ставит перед собой задачу создания высокопроизводительной команды, способной делать улучшения систематически.

Проблема командного управления в качестве объекта самостоятельного научного изучения появилась сравнительно недавно – в 1960-х годах – с разработки теории организации и поведения группы (Крис Арджирис и др.) [1].

Параллельно по всему миру развиваются кружки качества, которые перерастают в рабочие команды. В 1970-х годах американским психологом Б.В. Такменом была предложена двухмерная модель группового развития, которая позднее легла в основу многочисленных моделей командообразования [2].

В 80–90-е годы появляются работы, в которых были предложены определения понятия «команда» (Д. Конджер, Р. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас, Дж. Катценбах, Д. Смит) [3–5]. Чуть позже в работах Джозефа Г. Бойетта, Джимми Т. Бойетта, Дж.В. Ньюстрома и К. Дэвиса рассматривается роль лидера в процессе формирования команды и выделяется ряд этапов построения команды [6; 7].

Указанные исследователи получили результаты, представляющие несомненный интерес для науки и практики управления. Однако большая часть данных работ посвящена командам, которые работают на среднем и низовом уровне управления, занимаются подготовкой рекомендаций и разработкой проектов по отдельным направлениям управленческой деятельности. Лишь в последнее время стали появляться исследования (в том числе и переводные), в которых предпринимаются попытки теоретического анализа совместной деятельности руководителей высшего звена, уточняется понятие «управленческая команда», её отдельные параметры (Р.М. Белбин, К. Бланшар, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, Дж. Катценбах) [5; 8–11].

Большой вклад в понимание специфики совместной деятельности управленческих команд на предприятиях внесли советские и российские ученые: Д.М. Гвишиани, Ю.Д. Красовский, А.И. Пригожин, В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Т.П. Галкина, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин [12–19].

Учеными учтен накопленный опыт зарубежных коллег, разработаны и разрабатываются технологии командообразования, анализируется формирование управленческих команд и т. д., но до сих пор недостаточно проработанным вопросом является адаптация принципов, технологий командообразования применительно к практике высшего управления.

### **Материалы и методы**

Методологической основой исследования явились труды российских и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. В работе применялись методы системного анализа, наблюдения, анализа документов. В качестве исходной информации были использованы публикации в периодической печати, изданиях по социологии, психологии, организационному поведению, управлению.

### **Результаты и обсуждение**

Команда представляет собой сплоченную группу людей, занятых работой ради выполнения общей цели и совместно отвечающих за достижение результата. Специалист по вопросам менеджмента Д. Конджер называет организацию, основанную на командах, «системой управления будущего», ответом мира бизнеса на необходимость быстро реагировать на более конкурентную окружающую среду [3]. Члены таких команд должны «научиться быстро понимать друг друга, успешно работать вместе, выполнять поставленную цель» [3].

Однако, успешно работать вместе и быстро понимать друг друга способны не все. Да и найти подготовленных, профессиональных людей становится все трудней. Поэтому приходится работать с теми, кто есть. И здесь очень важно, чтобы члены команды были совместимы. Совместимость – это наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого и проявляющееся во взаимопонимании, взаимоответственности, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу [20]. Совместимость членов команды нужно поддерживать через обучение, тренинг, тестирование.

Отметим, что при определении совместимости членов команды нужно учитывать особенности каждого человека (ценности, точку зрения, цели в жизни и т. д.), которые могут значительно отличаться друг от друга в зависимости от среды его проживания, обучения, воспитания. Задача каждого менеджера состоит в умении управлять этим разнообразием, уважая уникальные возможности и вклад каждого человека, прививать члену команды чувство принадлежности к этой организации.

Основой управления таким разнообразным персоналом является создание обстановки уважения, признания заслуг, ощущение ценности каждого работника. Так, например, в ООО НПФ «Пакер» (г. Октябрьский Республика Башкортостан, предприятие занимается разработкой, производством, поставкой и сервисным обслуживанием внутрискважинного подземного оборудования практически для всех предприятий нефтегазового комплекса России и ближнего зарубежья), при приеме на работу на любую должность – от практиканта до ТОП-менеджмента компании – кроме директора по персоналу, для уменьшения риска ошибки, с каждым беседует еще и директор организации. Каждому претенденту директор ООО задает

вопрос «Чему вы нас могли бы научить?», являющийся высшей оценкой ценности каждого человека. При этом, если человек все же не справился с порученной работой, то его не увольняют, как это делается в большинстве организаций, а считают собственной ошибкой. Это сигнал для понимания того, на каком участке компании он может себя проявить, где он будет полезен компании, и при этом сможет получать удовольствие от работы.

Разнообразие персонала (по профессиональному опыту, психическому типу и т. д.) в коллективах организаций с каждым годом растет. Важной характеристикой такого разнообразия является внутреннее состояние человека, и прежде всего его мышление, которым нужно научиться управлять.

В течении жизни у человека начинает формироваться собственная точка зрения или убеждение на все события, происходящие вокруг. Точка зрения формируется под влиянием признанных нами «авторитетов». В семье, например, ребенок выбирает кого-то из родителей «главным». В повседневной деятельности – в семейных делах – он считает по одним вопросам более правильным мнение отца, по другим – матери. На человека, кроме родителей, влияет и формирует точку зрения школа, лидеры в компаниях, кумиры и другие, с кем он больше общается и мнению которых доверяет. В результате, у человека формируется собственная точка зрения или убеждение «как должно быть». Такое убеждение называется «ментальной моделью», и является основой для формирования у человека мысли.

Ментальная модель – это мировоззрение человека, способ восприятия мира. Проще говоря, ментальная модель – это набор инструментов, при помощи которых люди мыслят. Каждая ментальная модель предполагает свою собственную систему взглядов на жизнь (или на конкретную проблему): через нее человек придает смысл событиям и истолковывает свой опыт, объясняет причины и следствия.

Американский предприниматель, писатель и блогер Джеймс Клир объясняет ментальные модели следующим образом: «Ментальные модели определяют ваше восприятие и поведение. Это инструменты мышления, которые вы используете для понимания жизни, принятия решений и решения проблем. Изучение новой ментальной модели даёт вам новый способ увидеть мир» [21].

Ментальная модель – это глубоко укоренившиеся в сознании человека понятия, убеждения, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Ментальные модели бывают позитивными (на их основе мы быстро решаем различные проблемы, усиливаем свои жизненные возможности) и негативными (именно они зачастую создают нам проблемы).

Ментальные модели определяют взаимоотношения людей с друг другом. Если одни убеждены в своей правоте, то они хотят, чтобы другие поступали так же, как они. А другие, в свою очередь, думают, и хотят, чтобы первые поступали, как они. В результате – никто не хочет уступить, появляется конфликт.

Создание слаженной и дружной команды требует времени. У команды должны быть свои определенные ценности, которые являются показателями контроля в повседневной деятельности. Так, например, главной ценностью ООО НПФ «Пакер» является честное, устойчивое, взаиморазвивающее партнерство в различных областях – социальной, образовательной, производственной, инновационной. Заинтересованность в командной работе обнаруживается в готовности каждого члена «прислушиваться к мнениям окружающих и конструктивно реагировать на них, позволять другим сомневаться, оказывать поддержку и признавать успехи и достижения окружающих».

Людям нужно меняться, чтобы войти в коллектив, выживать в сложившихся условиях, слаженно работать в коллективе.

Одним из основных инструментов формирования коллектива является обучение персонала. Обучение должно формировать создание новых ментальных моделей человека, помогать ему стать тем, кем и каким бы он хотел быть.

Еще одним инструментом достижения слаженной, продуктивной работы коллектива является формализация управления, четкая формулировка обязанностей и прояснение роли каждого сотрудника предприятия в общей цепи создания ценности для потребителя. Формализация управления представляет собой создание понятной цифровой взаимосвязи «миссия организации – цели компании – цели подразделений – мониторинг деятельности каждого сотрудника в разрезе выполняемых им трудовых функций и общего ожидаемого результата». К сожалению, непонимание руководителями всех взаимосвязей деятельности организации порождает невозможность создания идеальной картины работы предприятия, измерения отклонения от того «как есть» до «как должно быть». Как следствие – неспособность поставить четкую задачу перед сотрудником, отсутствие конкретики в разработке направлений повышения эффективности работы сотрудника.

Разработанная нами формализованная модель командного управления «Умная управленческая модель организации» помогает измерять уровень организационного совершенства предприятия и увидеть недостающие элементы в существующей системе управления. Модель состоит из следующих элементов:

1 элемент – Ориентация бизнеса.

- разработка миссии, стратегических целей, политик, подходов, задач, плановых показателей, системы взаимосвязанных показателей.

2 элемент – Зона ответственности сотрудников.

- выявление пробелов в распределении зон ответственности среди сотрудников;
- распределение и закрепление задач, конечных результатов за ответственными лицами предприятия.

3 элемент – Матрица ответственности.

- разработка матрицы ответственности сотрудников;
- выявление невыполняемых обязательных действий сотрудниками в зоне их ответственности.

4 элемент – Должностные инструкции.

- разработка должностных инструкций с учетом ориентации бизнеса.

5 элемент – Паспорта должностей.

- разработка паспорта должностей («как должно быть»).

6 элемент – Организационная схема предприятия.

- разработка организационной схемы с прописанными результатами каждого подразделения, должности («как должно быть»).

7 элемент – Планирование и контроль по показателям работы предприятия/подразделения/должности.

- разработка цели, задачи, дорожной карты для каждого подразделения, должности;

- оцифровка основных и вспомогательных показателей работы предприятия/подразделения/должности;
- разработка чек листов для руководителей и сотрудников;
- разработка контрольных точек предприятия/подразделения/должности.

8 элемент – Мотивация и вовлеченность персонала.

- оцифровка окладной и премиальной частей заработной платы сотрудников;
- отслеживание вовлеченности сотрудников;
- повышение дисциплины и ответственности в зонах взаимодействия сотрудников.

Новизна этой модели заключается в том, что каждый ее элемент разложен на составные контрольные точки и имеет шкалу измерения, показывающий уровень организационной зрелости (уровень организационного совершенства). Такая форма помогает руководителю организации визуально контролировать не только динамику изменений (роста и отставания), но и уровень угроз, рисков.

Считаем, что именно такой подход будет способствовать развитию компетентного, вовлеченного, с высокой производительностью труда сотрудника.

В умной управленческой модели организации подчеркивается, что умение руководителя создавать картину «как должно быть» крайне важно. Для улучшения чего либо, необходимо понимать как это в идеале должно быть. Но, в то же время, руководителю нужно уметь измерять уровень состояния «как есть». Если это умение руководителем не реализуется, можно сделать вывод о том, что данная область руководством не контролируется, работа по улучшению не ведется, задачи сотрудникам не ставятся, уровень их компетенций не контролируется.

Такое умение, в первую очередь, важно сформировать для руководителя высшего и среднего звена предприятия, находящегося на этапе интенсивного развития, т. к. в этот период руководитель предприятия не в состоянии самостоятельно проконтролировать все происходящие процессы. Кроме того, компетенции современного руководителя по различным направлениям деятельности предприятия в настоящее время, обычно недостаточно. Если все процессы и операции сотрудников предприятия не оцифровать и не описать в регламентах, то в головах сотрудников и руководителя будет хаос. Обычно состояние хаоса приводит к плачевным последствиям. Так, в одной из интенсивно развивающейся производственно-торговой компании (г. Уфа), с численностью более 1000 человек и оборотом более 5 млрд руб./год произошли необратимые последствия и виной тому был руководитель (он же собственник). Принимая управленческие решения, без учета и анализа показателей бизнеса, мнения экспертов, ТОП-менеджмента компании, не поддерживая внедрение управленческой финансовой и административной системы, полагаясь только на свой опыт и интуицию, довел компанию до банкротства. В результате такого подхода руководителя компания к своей зоне ответственности, организация прекратила свою деятельность, 1000 человек остались без работы, кредиторы попали в трудную ситуацию, поставщики оборудования, услуг, сырья и материалов, остались без оплаты выполненной работы. Огромные многомиллионные штрафы, неустойки, судебные иски, разборки полностью разрушили многолетнюю работу огромного коллектива. К сожалению, таких примеров не мало.

### Выводы

В современном быстро меняющемся мире, чтобы выжить и быть лидером, нужно не только полагаться на свои силы и знания, а так же уметь настроить работу команды, учитывая особенности, способности, ментальные модели и знания каждого; уметь измерять состояние и уровень зрелости каждого направления; уметь видеть взаимосвязи результатов создания ценности для потребителя и вычислять узкие места и разрывы; уметь анализировать предоставленную информацию для выбора оптимального решения, учитывая сегодняшнюю ситуацию; уметь создавать новые ментальные модели, способные сделать прорыв в трансформации мышления у персонала.

Итак, обозначим правила, которые помогут эффективно работать в команде:

1. В эффективной команде должен быть руководитель.
2. Ключевая функция руководителя – умение управлять коллективом.
3. В коллективной работе нельзя игнорировать характер взаимодействия между участниками.
4. Каждый человек должен играть ту роль, которая соответствует его способностям.
5. Каждый сотрудник должен быть детально ознакомлен со своими обязанностями.
6. Подбирать участников не только по профессиональным навыкам, но и с учётом психологических аспектов взаимной совместимости.
7. Выработка оптимального варианта принятия решения (коллегиально или единолично в зависимости от ситуации).
8. Подбор оптимального механизма стимулирования сотрудников.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис. – М.: Инфра-М, 2004. – 562 с.
2. Tuckman Bruce W. Developmental sequence in small groups. / Bruce W. Tuckman // Psychological Bulletin. – 1965, Vol 63(6) – С. 384–399. – URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100> (дата обращения: 10.10.2020).
3. Conger Jay A., Kanungo Rabindra N. Charismatic Leadership in Organizations / Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo. – SAGE Publications, Inc., 1998. – 299 с.
4. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments / S. Tannenbaum, R. Beard, E. Salas // Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology / Elsevier Science Publishers, 1992.
5. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Дж. Катценбах, Д. Смит. – «Альпина Диджитал», 2003. – 430 с.
6. Бойетт Джимми Т., Бойетт Джозеф Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи крупнейших предпринимателей. Сборник биографической информации / Джимми Т. Бойетт, Джозеф Г. Бойетт. – М.: Олимп-Бизнес, – 2004. – 354 с.

7. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис]. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с. – URL: <https://booksee.org/book/592377> (дата обращения: 01.09.2020).
8. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р.М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 315 с.
9. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 220 с.
10. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с. – URL: [https://nsportal.ru/sites/default/files/2016/01/09/blanshar\\_liderstvo.pdf](https://nsportal.ru/sites/default/files/2016/01/09/blanshar_liderstvo.pdf) (дата обращения: 01.09.2020).
11. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду / К. Бланшар, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью. – Минск: Попурри, 2002. – 160 с.
12. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ, 1998. – 331 с.
13. Красовский Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 г. – 511 с.
14. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
15. Авдеев В. Управление персоналом. Технология формирования команды / В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с. – URL: <https://booksee.org/book/634045> (дата обращения: 05.10.2020).
16. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2016. – 382 с.
17. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
18. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. – 136 с.
19. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
20. Халина А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: Автореф. ... дис. канд. наук. / А.А. Халина. – М: 2011. – 26 с.
21. Клир Дж.: Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих / Дж. Клир. – СПб.: Питер, 2020 г. – 304 с.



**Galin Zagir Aksanovich**

Bashkir state agrarian university, Ufa, Russia  
E-mail: Fon37@mail.ru

**Gaisin Edward Damianovic**

Scientific and methodological center of innovative management, Ufa, Russia  
E-mail: Fon37@mail.ru

**Frolova Oksana Nikolaevna**

Bashkir state agrarian university, Ufa, Russia  
E-mail: Fon37@mail.ru

## About the rules for forming a management team

**Abstract.** The purpose of the article: to develop rules for effective teamwork and to focus on the positive experience and problems of team management work of enterprises. In the article, the authors discuss some aspects of the essence of teamwork, including: compatibility of team members; creating an environment of respect, recognition of merit, a sense of value for each employee; forming an employee's own point of view. The article argues that the tool for achieving a well-coordinated, productive work of the team is the formalization of management, a clear statement of responsibilities and clarification of the role of each employee of the enterprise in the overall value chain for the consumer. The authors developed a formalized model of team management "Smart management model of the organization", which helps to measure the level of organizational excellence of the enterprise. The novelty of this model lies in the fact that each of its elements (business orientation, employees' area of responsibility, responsibility matrix, job descriptions, job passports, organizational chart of the enterprise, planning and control by performance indicators of the enterprise/division/position, motivation and involvement of personnel) is decomposed into composite control points and has a measurement scale showing the level of organizational maturity. The authors emphasize the formulation of rules that will help to work effectively in a team.

**Keywords:** team; team building; team management model; rules for effective teamwork