

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА РЫНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

А.Р. Сардарян, Д.А. Родионова

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

Рассмотрены основные тенденции развития командного менеджмента в управлении персоналом в современных компаниях, а также на российском рынке управленческого консалтинга. Актуальность проблемы обусловлена тем, что командные методы работы с персоналом являются относительно новым и перспективным направлением в повышении эффективности организационной работы. Целью статьи является анализ основных тенденций управления командами как на рынке управленческого консалтинга, так и внутри отечественных компаний. Рассматриваются подходы к определению понятия команды, дается анализ признаков команды и отличия ее от группы, изучаются исторические аспекты командообразования в менеджменте, проводится анализ основных подходов к формированию команд в практике современных компаний. Особое внимание уделено проблемам и векторам развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга, в том числе в России. Дается краткий анализ отечественного рынка консалтинговых услуг по командообразованию, описываются существующие инструменты командообразования, выявляются их основные недостатки и преимущества.

Ключевые слова: команда, группа, командообразование, командный менеджмент, управленческий консалтинг, управление.

История развития командного менеджмента

До 1980-х годов для многих организаций (компаний, фирм, предприятий) идея командной работы казалась привлекательной, однако не являлась ключевым фактором успеха. Концепция team building получила распространение и начала активно применяться менеджерами лишь в 1980-е гг. в Америке и странах Западной Европы. Эта концепция пришла из Японии, ее целью являлось укрепление позиций компании в бизнесе путем создания и внедрения духа кооперации. Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подхода вовлечения персонала (Employee Involvement) — служащих нижнего звена — в процесс решения проблем, и менеджмента качества (Total Quality Management), который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы [1. С. 17].

Одной из первых компаний, внедривших технологию командообразования, была Ford Motor Co., которая начала формировать команды работников для создания новых автомобильных моделей [2. С. 65]. Это позволило компании не только увеличить отрыв от ближайших конкурентов — японских производителей автомобилей, но усовершенствовать технологию управления, модели мотивации и пр.

Сегодня российскими и зарубежными авторами проработан значительный материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде. Среди ученых, уделивших в своих трудах значительное место вопросам командообразования, можно назвать Р.М. Белбина, М. Геллерта, Дж. Катценбаху, Д. Кейрси, Д. Майерса, Ч.Дж. Маргерисона, В. Такмена, К.Г. Юнга, Г. Саймона, Ф. Лютенса, а также российских исследователей: Р.С. Немова, Т.Ю. Базарова, Е.Ю. Безрукову, А.Н. Большову, А.М. Долгорукову, Ю.М. Жукова, А.М. Карякина и др. В основном работы этих ученых посвящены процедуре командообразования, изучению различных подходов в формировании команд. Однако изучению современного состояния рынка командообразования, а также новейших технологий формирования команд в этих работах не уделено должного внимания. Тем не менее в последние годы наблюдается активное развитие консалтинговых услуг в сфере командообразования не только в Великобритании, Австралии, США, Канаде, Франции, но и в России. Изучение роли команд в современном менеджменте и опыта командообразования в управленческом консалтинге, исследование различных видов услуг по формированию команд может помочь руководителям компаний в использовании этого инструмента при управлении персоналом предприятия.

Роль команд в современном менеджменте

В настоящее время проблему формирования команд можно отнести к одной из самых актуальных проблем менеджмента современных компаний. Это обусловлено и значительными изменениями в управлении персоналом организаций, и преобладанием в передовых компаниях новых систем мышления, где главную роль играют не отдельные индивиды, а высокоорганизованные формирования — команды. Командный менеджмент (team management) предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, коллективную ответственность за результаты труда.

Использование команд в современном менеджменте приводит к уменьшению затрат, сокращению количества рабочей силы, увеличению производительности, быстрому достижению результатов в поиске нестандартных решений, меньшему количеству времени на выведение товара на рынок, увеличению мотивации и повышению ответственности у членов команды, снижению уровня конфликтности среди членов коллектива.

В условиях стремительных преобразований и сильнейшей конкуренции именно командная работа играет ведущую роль в достижении значимых результатов компании, способствует поддержанию ее конкурентных преимуществ, является инструментом взаимопонимания между членами коллектива. Так, команды рабо-

тают намного эффективнее обычных рабочих групп, позволяют достигать исключительных результатов в условиях дефицита времени, все чаще становятся неотъемлемым инструментом введения инноваций, управления проектами, развития творческого потенциала работников.

Так, опрос в 2008 г. 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. По социологическим опросам руководителей 150 компаний США, среди главных умений высшего руководства первое место занимает построение команды (47%), вслед за этим идет стратегическое мышление (44%), далее лидерство (40%) и способность мотивировать персонал (34%) [2. С. 72].

Понятие «команда»

Сегодня в теории командного менеджмента наблюдается смешение базовых понятий «группа» и «команда». По определению М. Армстронга, «команда — это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [3. С. 512].

И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе [4. С. 68]. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Ф. Лютенс наиболее важным в содержании команды видит то, что она «выходит за рамки традиционной рабочей группы благодаря коллективному синергетическому эффекту» [5. С. 165].

Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт дают следующее определение: «Команда представляет собой особую разновидность группы. Определяющими характеристиками команды является то, что ее участники добровольно координируют свои усилия для достижения поставленных перед группой целей. Члены команды в высшей степени независимы, каждый индивид в пределах команды должен до некоторой степени самостоятельно интерпретировать характер своей конкретной роли в этой команде. Команда имеет своих лидеров, которые могут быть назначены внешними по отношению к группе структурами (например, высшим руководством компании). Но при этом полномочия и власть руководителя команды — в отличие от руководителя группы — беспрекословно принимается всеми членами команды» [6. С. 598].

Таким образом, под командой в современном менеджменте может пониматься малая группа специалистов, созданная и работающая в организации по особым правилам, которые формируются под воздействием внешних факторов, но в вы-

сокой степени определяются отношениями, принципами взаимодействия между участниками, т.е. внутренними факторами.

По мнению Дж. Катценбаха и Д. Смита, в состав базовых признаков команды входят следующие [7. С. 16]:

— сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более 10 человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;

— наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;

— ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;

— использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);

— совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Основные подходы к формированию команд

Формирование команды и ее развитие являются важными задачами каждого менеджера. Процесс формирования команды подразумевает участие и вовлечение всех членов группы в выявление проблем и возможностей, планирование соответствующих действий, принятие индивидуальных обязательств их выполнения, проведение необходимой оценки и осуществление обратной связи. Однако необходимо подчеркнуть, что процессы формирования команд в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются целенаправленному управлению, поскольку для того чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

Сегодня все подходы, на которых базируется процесс командообразования, можно разделить на четыре вида:

— целеполагающий подход, который основан на установлении целей членам команды и позволяет им лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей;

— межличностный подход, основанный на улучшении межличностных отношений в команде и имеющий своей главной целью увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также повышение эффективности внутригрупповых коммуникаций;

— ролевой подход, базирующийся на распределении ролей между членами команды и управлении членами команды исходя из полученных ролей. При таком подходе необходимо заранее четко распределить права, обязанности, ответственность, исполнительские и управленческие функции, исследовать их склонность членов команды к выполнению определенных ролей. Этот подход позволяет максимально использовать преимущества разделения труда и личностные поведенческие особенности;

— проблемно ориентированный подход предполагает управление командой через решение проблем и включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и достижение базовой командной задачи.

Пожалуй, самым популярным в практике современных компаний является ролевой подход, который в первоначальном виде был описан в работах М. Вебера, Ф. Тейлора и Г. Эмерсона. Сегодня его главными сторонниками и исследователями являются М. Белбин, Г. Саймон, Ф. Лютенс, а также российский социальный психолог Р.С. Немов.

Российский рынок командообразования

В России последние годы характеризовались резким повышением интереса к командообразованию. На российский рынок тренинги по командообразованию, как направление в управленческом консалтинге пришли в конце 1990-х гг. В области командообразования ведут свою деятельность многие организации, однако более фундаментально этим направлениям кадрового консалтинга занимается не более 10 организаций, среди которых можно назвать следующие: «Академия приключений», Teamsystems, «Наша команда», Teamlab, Active Business Space, школа менеджеров «Арсенал», «Имидж персонал», а также Европейский тренинговый центр ЕТСІ.

На российском рынке сегодня сложилось два формата мероприятий по командообразованию: корпоративный отдых с элементами командообразования и командообразующий тренинг, подразумевающий серьезную работу с персоналом (рис.).

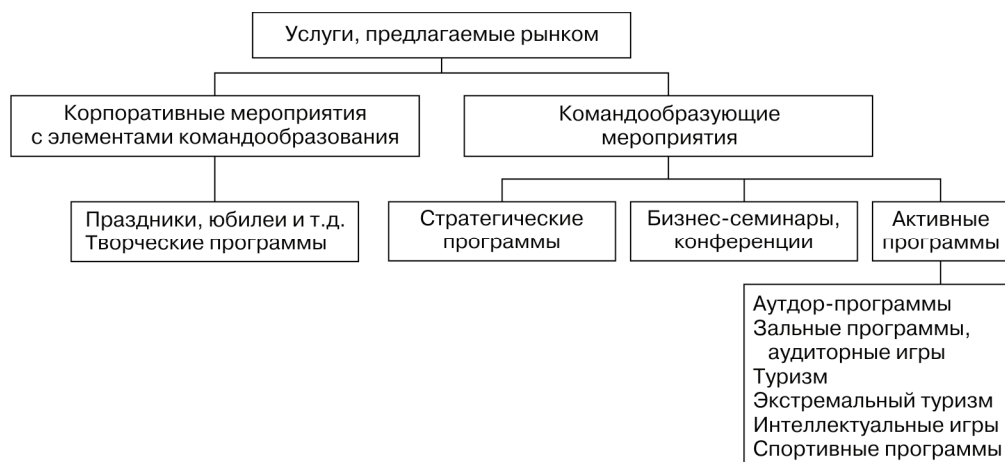


Рис. Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России

Источник: Составлено авторами

Первый формат преследует цели эмоционального сплочения коллектива и скорее является аналогом корпоративной вечеринки. Второй формат позволяет решить более сложные задачи, такие, как повышение эффективности персонала при взаимодействии между отделами, формирование управленческой команды и обучение технологиям совместной выработки решений, выявление формальных и неформальных лидеров, повышение лояльности к компании и руководству, приобщение к корпоративным ценностям и т.д. В настоящее время российский ры-

нок склоняется к первому формату, но в дальнейшем благодаря пониманию заказчиками истинных целей командообразования ожидается возвращение тренингов командообразования второго формата.

На отечественном рынке командообразования конкурируют компании различных форматов (турагентства, тренинговые агентства). С учетом собственных ресурсов все эти компании предлагают широкий ассортимент программ по командообразованию, рассчитанных на различные бюджеты, цели, коллективы различного уровня сплоченности. Наиболее востребованными на сегодняшний день являются так называемые аутдор-программы и экстремальный туризм, которые предоставляют возможность отвлечения от офисной работы. Экстремальный и корпоративный туризм пока являются дорогостоящим командообразующим тренингом и, как правило, ориентированы в большей степени на руководителей высшего звена. Все большим спросом в России пользуются командообразующие программы, где основой сложных активных задач становятся естественные природные препятствия. Это породило новые форматы мероприятий в виде экстремальных (мультиспортивных) гонок, основанных на восхождениях, сплавах, походах.

Среди тенденций развития командообразования в России можно отметить все большее освоение и — как следствие — распространение западных методик, развитие тренингового рынка в регионах, рост объемов рынка за счет корпоративных заказчиков, высокий уровень конкуренции на тренинговом рынке в целом и на рынке командообразования в частности.

По мнению экспертов рынка, в ближайшие 20 лет командообразование станет широко распространенным явлением и будет развиваться в таких направлениях, как экстрим-тимбилдинг, арт-тимбилдинг, музыкальный тимбилдинг, исторический тимбилдинг, геотимбилдинг, этнотимбилдинг. Популярной станет идея международных корпоративных состязаний и чемпионатов.

В настоящее время признано, что эффективность современной организации в значительной степени определяется не столько достижениями отдельных индивидов, сколько результативностью рабочих групп, деятельность которых направлена на реализацию общих целей совместными усилиями. В условиях хаотичности рыночных факторов для стабильного функционирования и развития компании большую роль играют эффективные рабочие группы, высшей формой которых являются команды. Грамотно построенная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на происходящие изменения.

Главными тенденциями отечественного рынка услуг по командообразованию является развитие имеющихся и новых подходов, рост объемов рынка за счет корпоративных заказчиков, а также высокий уровень конкуренции на тренинговом рынке в целом и на рынке командообразования в частности. На российском рынке сложилось два формата услуг, предлагаемых для командообразования: корпора-

тивный отдых с элементами командообразования и командообразующие мероприятия. В настоящее время потребности российского рынка склоняются к первому формату. Наиболее дорогостоящими инструментами являются стратегические программы, подразумевающие комплексный подход, симбиоз всех необходимых видов, а также туризм как метод формирования команд.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб.: Речь, 2008.
- [2] *Хохлова Т.П.* Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. — 2009. — № 1—2 (109).
- [3] *Армстронг М.* Основы менеджмента. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
- [4] *Tannenbaum S., Beard R., Salas E.* Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. — In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. — К. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
- [5] *Лютенс Ф.* Организационное поведение. 7-е изд. / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2006.
- [6] *Грэхем Х.Т., Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- [7] *Katzenbach J.R., Smith D.K.* The wisdom of teams: creating the high performance organization. — New York: Harper Business, 1994.

MAIN TRENDS OF TEAM MANAGEMENT DEVELOPING IN MANAGERIAL CONSULTING MARKET

S.A. Sardaryan, D.A. Rodionova

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 177198

The article considers the main trends of team management developing in nowadays companies and in the managerial consulting market. Timeliness of the problem is mandated by the novelty and upcoming trend of team methods of work in the increasing efficiency of the organizational work. The object of the article is to analyse the main trends of team management on the managerial consulting market and in the native companies. The article considers the approaches to give a definition of the term “team”, outlines the analysis of the team features and the difference between “team” and “group”, being discussed in the historical aspects on teambuilding in management and gives out the analysis of the main approaches of teambuilding in the nowadays companies practices. The article highlights the problems, in the course of team management developing in the managerial consulting market particularly in Russian Federation. To engage in an attempt to give brief teambuilding services analysis on the native managerial consulting market, to study the existing teambuilding tools and to find out its advantage and disadvantage.

Key words: team, group, teambuilding, team management, managerial consulting, management.