

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: TEAM BUILDING

В. М. Прыймак, И. В. Файчак

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко,
г. Киев, Украина

Развитие персонала является одной из неотъемлемых составляющих менеджмента современного предприятия, так как способствует его адаптации к динамическим условиям бизнес-среды, требующим инновационного подхода к стратегическому управлению кадровым обеспечением, а соответственно, разработки и реализации принципиально новых практик работы с персоналом. Именно процессы развития персонала обеспечивают эффективное использование трудового потенциала как отдельного сотрудника, так и коллектива предприятия в целом, а также повышают социальную и профессиональную мобильность персонала. Поэтому практики и ученые все чаще обращаются к феномену Team building (англ. Team building – командообразование; далее – ТВ) как к одному из ключевых инновационных методов развития персонала [1, с. 19; 2, с. 254; 3].

Безусловно, проблемы управления персоналом активно обсуждаются в научной и научно-практической литературе, в частности, весомым вкладом в разработку практических подходов к командообразованию и улучшению социально-психологического климата коллектива являются труды Р. Белбина, М. Долгова, А. Дрекслера, С. Иванова, Б. Сиббета, Б. Такмена и др. Согласно теории и практики как управление персоналом, так и социальной психологии, выделяют ряд подходов и моделей ТВ (таблица [4–6]).

Несмотря на широкий спектр концептуальных, методических и практических подходов к формированию эффективного трудового коллектива

и улучшению его социально-психологического климата, следует отметить, что нерешенными остаются вопросы реализации технологии ТВ как инновационного инструмента развития персонала при: организации коллективного выполнения производственных задач на пересечении интересов различных структурных подразделений компании: краткосрочные проекты в функциональных и слабых матричных организационных структурах; коллективное принятие решений в фокус-группах; проблемно-ориентированные операционные задачи; внедрение инновационных технологий и др.; выявлении, усилении и использовании синергии группового взаимодействия. В то же время динамичность современной бизнес-среды вызывает безвозвратную необходимость переориентации компаний на проектно-ориентированную деятельность, а важнейшим подразделением проектного менеджмента выступает именно формирование и интеграция командной работы. Таким образом, роль человеческих ресурсов выступает ключевым фактором эффективности командных действий, в том числе и направления эффективности синергического взаимодействия.

Стоит отметить, что уровень слаженности и эффективности командной работы сформирован в нелинейной зависимости от индивидуальных особенностей участников команды и характера связей между ними. Такой подход формирует необходимость постоянного совершенствования как теоретико-методических, так и практических подходов и инструментов эффективного использования че-

Таблица – Основные подходы к ТВ

Автор	Название	Краткая характеристика
Б. Такмен	Пятиступенчатая модель развития команды	Освещение основных стадий, которые проходит каждая успешная команда: формирование, столкновение, нормирование, выполнение, завершение
Р. Белбин	Концепция командных ролей	Эффективную деятельность команды обеспечивает сбалансированное участие членов и четкое распределение командных ролей: реализатор, контролер, ведущий, мотиватор, аналитик, генератор идей, гармонизатор и изыскатель
А. Дрекслер, Б. Сиббет	Модель поведения команды Дрекслера-Сиббета	Модель включает семь основных фаз командной работы, которые неизбежны в процессе развития: ориентация, формирование доверия, уточнение целей, обязанности, распределение ролей, высокая производительность, обновление
М. Долгов	Модель «5F»	Определение основных факторов формирования и развития команды: внешняя среда, цель, лидер, состав команды, взаимодействие

ловеческих ресурсов, в основе которых лежат передовые достижения менеджмента и психологии с учетом актуальных особенностей проектной (PM-Project Management) и ориентированной на знания (KM-Knowledge Management) деятельности.

Главным структурным элементом организации является коллектив, а умения и правильное управление им – одна из важнейших составляющих успеха, как конкретного менеджера, так и предприятия в целом. Именно поэтому задача руководителя сводится к пониманию структуры социально-психологических взаимосвязей и управления работой коллектива с учетом психологии отдельных работников и особенностей групповой психологии [5].

Рассматривая командообразование сквозь призму системы управления развитием персонала, можно утверждать, что ТВ – это перспективная модель корпоративного менеджмента, являющаяся одним из крупнейших эффективных инструментов управления персоналом, поскольку в ее основе лежат построение и развитие эффективной команды, что обеспечивает достижение целей организации путем выявления интеллектуального и эмоционального потенциала каждого сотрудника и привлечения их в общую командную работу [7, с. 465]. Основной особенностью технологии ТВ является достижение поставленных целей путем достижения синергетического эффекта командной работы, в основе которого лежит сочетание («содействия») сильных сторон каждого работника и их интеграция в единую стратегию деятельности организации (рисунок 1).

Фундаментальными и принципиально важными элементами эффективного ТВ выступают: четко

поставленные цели – являются ориентирами для команды; определенные роли – обеспечивают распределение полномочий и обязанностей; качественный коммуникативный менеджмент – формируется за счет коммуникативных навыков; эффективное принятие решений – коллективный консенсус команды. Надстройкой в данной технологии выступают: во-первых, сбалансированное участие каждого из участников за счет определенного вклада в результативность команды; во-вторых, учет диверсификации, в основе которой лежит верификация идей, методов, мыслей, опыта (формирует высокоэффективную команду); в-третьих, управление конфликтами – конструктивный подход к решению конфликтных ситуаций [3; 4, с. 420; 7, с. 13; 9, с. 91]. Дополнительными элементами выступают благоприятная среда, построенная на доверии и корпоративной культуре, а также отношения сотрудничества – члены команды чувствуют силу синергетического эффекта, то есть основную цель объединения их усилий. Звено лидерства заключается в том, что наставники обеспечивают команду всеми указанными выше элементами.

Процесс командообразования уместно рассматривать с двух основных позиций: как вариант естественной групповой динамики и как набор специальных технологий для организации, стимулирования и управления социально-психологическим развитием группы. Механизм реализации ТВ наиболее точно отражает модель Б. Такмена [4, с. 422; 8], основные фазы которой обязательно проходит каждая команда с целью роста, поиска проблем и их решения, планирования работы и ее результатов, формирования коллективного



Рисунок 1 – Компоненты ТВ и эффект от их взаимодействия

интеллекта и др. За счет реализации процесса ТВ обеспечивается развитие пяти основных направлений взаимодействия личности и ее окружения, в котором она находится (рисунок 2) [1, с. 22; 8]: а) повышение коммуникативных взаимосвязей в коллективе (развитие неформальных связей как внутренних, так и внешних); б) распределение ролей (полномочия и ответственность, развитие лидерских качеств, навыков принятия решений); в) самооценка (рост уверенности в себе благодаря успехам команды); г) внутренние резервы (при определенных условиях обнаружение скрытых возможностей, развитие навыков нестандартного мышления); д) повышение эффективности командной результативности.

Учитывая растущую заинтересованность бизнес-среды к использованию преимуществ коллективной работы (внедрение РМ- и КМ-технологий), уместно говорить о таком подходе ТВ, который активизирует эффективное применение личностных профессиональных и эмоциональных активов каждого из участников команды с минимальным количеством конфликтов разного уровня и максимально возможной эффективностью (синергетический эффект) совместной работы (рисунок 2).

Предложенная система активизации групповых взаимодействий для формирования и усиления синергии командной работы, базисом которой является управление знаниями, предполагает, что сами знания выступают практическим ноу-хау, которым владеет индивид – это своего рода фундаментальный ресурс, обеспечивающий его интеллектуаль-

ную функциональность. Таким образом, знания выступают нематериальным активом, который содержит когнитивные процессы восприятия, коммуникации и обучения, а феномен человека – в качестве основного и ценнейшего источника знаний, поскольку именно отдельный индивид приобретает и генерирует новые знания. Процесс в системе управления знаниями – это, прежде всего, логический и формализованный структурный артефакт, который регулирует работу в организации, и благодаря этому выступает базовым элементом ведения любого рода деятельности в пределах организации.

Итак, основные стадии ТВ должны полностью пронизывать систему управления знаниями на всех стадиях проектных работ (инициация проекта, определение ключевых факторов, планирование и внедрение проекта) и быть релевантными основным компонентам технологии управления знаниями (КМ-стратегия, КМ-культура, КМ-процесс, КМ-технология и КМ-инжиниринг). Разработка практических мероприятий ТВ, которые бы учитывали данную технологию, значительно повысила эффективность командной работы и обеспечила результативную реализацию профессиональных компетенций участников проекта в процессе командной работы.

Поскольку координация командной работы является сложным управленческим процессом и требует постоянного контроля и реагирования на изменения, используют корпоративные мероприятия, направленные на повышение эффективности

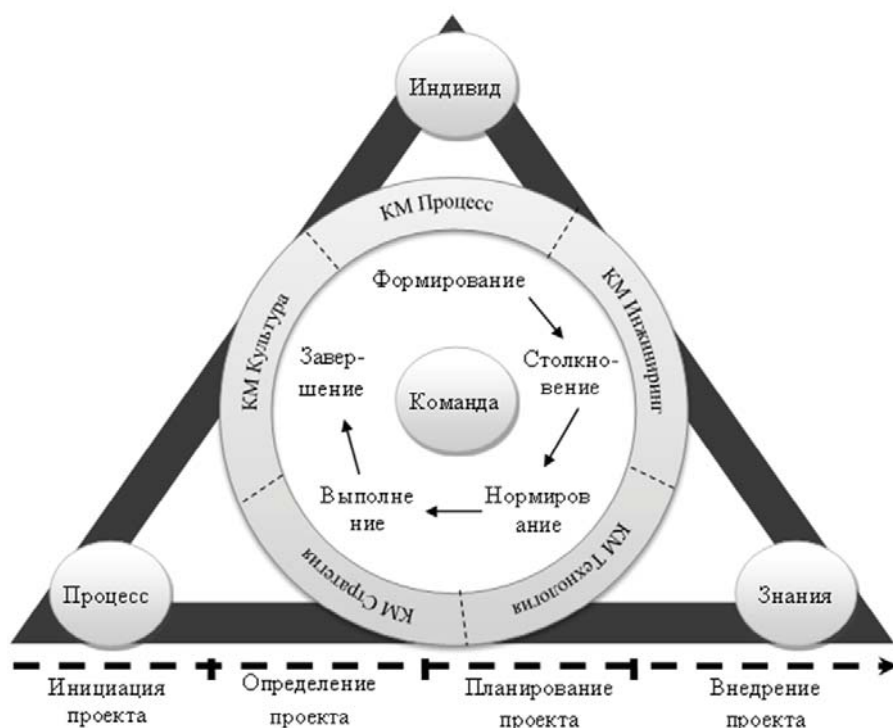


Рисунок 2 – Синергизм командной работы

командного взаимодействия. С данной точки зрения ТВ выступает как комплекс мероприятий, основными задачами которого являются: улучшение взаимодействия в команде, выявление и устранение коммуникационных проблем, а также укрепление команды. Основой ТВ, в данном случае, выступает неформальное общение на корпоративных и тематических мероприятиях (на сегодня, наиболее эффективны активные тренинги с элементами ролевых игр).

Успешность реализации технологии ТВ формирует коллективный интеллект группы, который направлен на: командную результативность – взаимное дополнение и поддержка членов команды; синтез сильных сторон – объединение ключевых особенностей каждого из участников; «быстрый результат» – достижение целей за счет совместной деятельности. Таким образом, эффективно организованная и сплоченная команда профессиональных и высококвалифицированных работников может быстро, качественно и результативно решать поставленные задачи и принимать наиболее результативные решения в сложных организационных

ситуациях, что является ключом к успеху компании в конкурентной среде.

Потребность в мероприятиях ТВ возникает, главным образом, в тех сферах, где принципиальным является эффективное групповое участие. Данный инструмент является сложным творческим процессом, требующим много интеллектуальных усилий, а также значительных финансовых затрат. Необходимость проведения мероприятий ТВ в процессе развития персонала обусловлено рядом факторов, среди которых видное место занимают, во-первых, совершенствование коммуникации между сотрудниками, которая в свою очередь способствует слаженной и согласованной деятельности коллектива; во-вторых, управление конфликтами и создание положительного социально-психологического климата; в-третьих, решение проблемы адаптации персонала.

Таким образом, ТВ является интегрирующим звеном в системе управления персоналом на уровне мотивации и адаптации, и именно в этом ракурсе освещается основное его назначение для предприятий в динамических условиях современной бизнес-среды.

Литература

1. Моисеев, В. Г. Психологическое обеспечение деятельности команды / В. Г. Моисеев. – Севастополь, 2004. – 24 с.
2. Томпсон, Л. Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006. – 544 с.
3. Иванов, С. Влияние типа лидерства на командную работу [Электронный ресурс] / С. Иванов // Школа тимбилдинга. – Режим доступа: <http://teambuilding.in.ua/lidersto-team.html>.
4. Tuckman, B. W. Stages of small group development Revisited / B. W. Tuckman, Mary Ann C. Jensen // *Group and Organizational Studies*, 2. – С. 419–427.
5. Маковоз, О. В. Необхідність тимбилдингу на всіх стадіях розвитку команди / О. В. Маковоз, У. Л. Сторожилова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2009. – Вип. 25. – С. 124–125.
6. Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2009. – 509 с.
7. The Pfeiffer book of successful team-building: Best of the annuals / E. Biech (ed.). – New York : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. – 491 p.
8. Bruce Tuckman's Team Development Model. Retrieved from [Электронный ресурс] // Aurora (2013). – Режим доступа: <http://www.lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDA2>.
9. Приймак, В. Лідерство в системі управління знаннями. Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. – Київ : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2011. – Вип. 23. – С. 88–95.
10. Nazzaro, Ann-Marie. Group Dynamics And Team Building / Ann-Marie Nazzaro, Joyce Strazzabosco ; World Federation of Hemophilia. – 2009. – 18 p.