

# Командная работа как инструмент мотивации и стимулирования работников российских компаний

## Teamwork as a tool for motivating and stimulating employees of Russian companies

**Бурова М.В.**

Студент магистратуры Кафедры управления персоналом Государственного университета управления, г. Москва  
e-mail: burova\_m@mail.ru

**Burova M.V.**

Master student of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow  
e-mail: burova\_m@mail.ru

### **Аннотация**

Рассмотрены причины неэффективной командной деятельности в организациях. Изложены основные этапы формирования команды, роль лидера в деятельности команды. Предложены наиболее подходящие способы успешной деятельности команд.

**Ключевые слова:** команда, мотивация, персонал, стимулирование.

### **Abstract**

The reasons for ineffective teamwork in organizations are considered. The main stages of team formation, the role of a leader in the team's activities are described. The most suitable methods for successful team activities are proposed.

**Keywords:** team, motivation, staff, stimulation

В жизни каждого человека в различные периоды его жизни, так или иначе, присутствует командная деятельность. С рождения каждая мама в ребенке видит личность, которую в дальнейшем пытаются развить сад, школа, ВУЗ. В настоящее время преобладает направленность внешнего воспитания на индивидуальную результативность, с небольшим процентом командной работы. Да и вообще, стереотип «думай сам», «ни на кого не надейся» глубоко сидит в каждом из нас. В конечном итоге, командная деятельность выражается только в командных играх и развлечениях, с малой долей командного обучения. Эта внутренняя установка развивается дальше, проявляясь в рабочей деятельности. Однако не стоит забывать, что командная работа повышает стремление вносить свой вклад в общий успех, мотивирует работников. Многие российские компании вкладывают средства в развитие мотивации, стимулирования, но мало кто оценивает способность работать в команде – основополагающий фактор развития большинства организаций. Если речь идет о команде, то зачастую устанавливается приоритет на командную деятельность коллектива организации в целом. Получается, что зачастую роль лидера выполняют профессиональные менеджеры, но не всегда способные к организации и плодотворной деятельности команды специалисты. А успех таких маленьких команд – успех и процветание всей компании. Правильное и грамотное формирование межкомандной взаимосвязи с определением зон ответственности в точках соприкосновения общих интересов команд в рамках поставленных перед ними задач способствует созданию эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников компании [3].

Работа в командах в большинстве российских компаний довольно сложно воплощаемая в жизнь по ряду нескольких причин: зачастую командная деятельность зависит от неформаль-

ных отношений между ее членами, где целью командной работы является не совместное достижение результата, а конкурентные взаимоотношения; непрофессионализм, ментальность и даже нежелание понимать других людей. Еще одним отрицательным примером может послужить отрицание руководителем значимости мнения должностных лиц более низкого ранга при решении возникающих проблем. Как правило, в их решении участвует управленческий персонал, а остальным передают данные для исполнения. Участие всего персонала позволяет рассмотреть решение поставленных задач с разных точек зрения, а также повысить заинтересованность сотрудников в работе организации, почувствовать свою причастность. Сюда можно добавить негативное отношение работников к проведению тренингов по сплочению команды или тимбилдингу. Стереотипные, формальные упражнения по объединению команды или игры по построению доверия могут вызвать не только нежелание участия в данном процессе, но и вообще негативное отношение к понятию команда. Чаще всего отечественные компании перенимают стандартный, типовой опыт без индивидуального учета особенностей работников и специфики организации или, пытаясь сэкономить, проводят подобное обучение с привлечением непрофессионалов. Преимущественно настоящее сближение коллектива происходит в рамках неформальной обстановки: корпоративы или другие развлекательные мероприятия. Именно в таких случаях появляются хорошие взаимоотношения, возникают положительные эмоции и единство. К сожалению, также часто забываются принципы психологической совместимости, что вытекает в частые конфликты и непонимания между работниками.

Создание команды требует определенного времени, усилий, а также иногда определенных средств. Среди основных компонентов создания команды можно выделить: поддерживающее окружение (значимая роль лидера), квалификация членов команды и четкое осознание выполняемых ролей, понимание миссии, грамотно продуманное командное вознаграждение. Поэтому, до принятия решения о создании команды, для выполнения проекта целесообразно взвесить все «за» и «против». Здесь же возникает вопрос: что целесообразнее – создать команду под проект или же передать решение в сформированный коллектив?

Командный вклад не происходит автоматически: взаимоотношения в команде развиваются в совместной деятельности всех членов команды. Изначально людей, назначенных для совместной работы, трудно назвать командой. Со временем происходит знакомство друг с другом, распределение ролей и заданий, а также координация работы. Благодаря этому процессу работники начинают действовать не как группа людей, а как команда, в которой каждый играет роль, понятную другим членам. Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

Команда – это не просто группа людей, а живой организм со своими связями и законами. И хотя при формировании команды необходимо опираться на цели руководителя, для достижения этих целей крайне важно следить за эмоциональным здоровьем самих ее участников, доверием между ними. В этом состоит основная задача и ответственность лидера. В задачи лидера по развитию «живой» и реализации продуктивной команды можно включить следующие задачи: формирование платформы для коммуникаций между участниками команды, общечеловеческого неформального контакта, отслеживание и гибкое реагирование на действия или слова членов команды и становление обратной связи в качестве нормы.

Допустим, команда создана. Какие дальнейшие ее действия, как меняются отношения членов команды, какую функцию играет руководитель? На первом этапе – формирования – период ориентации и знакомства. Это период неопределенности: непонимание роли и задач членами команды. На данном этапе работники делятся информацией о своем происхождении, интересах и опыте и формируют первые впечатления друг о друге. Новая информация включает в себя организационные нормативы и регламенты, цели и задачи проекта и определение своей роли в команде проекта. В это время еще фактической работы над проектом нет.

Действия лидера: это самый важный этап команды и руководитель должен быть осторожен в действиях, т.к. последующие движения позволят руководителю поддерживать произ-

водительность. До формирования управленческой группы руководителю следует составить список задач и требований, связанных с конкретным видом деятельности. Таким образом, создается база для сравнения профессиональных способностей каждого кандидата.

Следующий период – этап штурма или бури. Это самая трудная и критическая стадия, через которую нужно пройти. На этом этапе производительность команды снижается, поскольку затраты энергии ушли на конфликты. Чтобы безболезненно пройти этот этап, участники должны работать над преодолением препятствий, принимать индивидуальные различия и прорабатывать противоречивые идеи в отношении задач и целей команды. Это и сложный этап, и в то же время демонстрирующий, что команда живет и развивается. Если все думают одинаково – команду пора разгонять. Обычно на втором этапе целесообразно выявить потенциальных лидеров, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда. Потенциального лидера команды, как правило, отличают следующие характеристики: ориентация на удовлетворение клиентов компании и ее сотрудников, а не на существующие в организации формальные показатели; умение вести за собой людей и работать в команде; оперативная реакция в неопределенных условиях, устойчивость к стрессам; умение, в случае допущения ошибки, оперативно ее исправить и сделать вывод; быстрая обучаемость; коммуникативные способности и умение отстаивать свою точку зрения; способность справедливо распределять вознаграждения и премии.

Действия лидера: сплочивание команды вокруг общей цели, четкое и грамотное донесение до подчиненных требований к их деятельности, а также проявление себя в качестве психолога.

Начиная с этапа нормирования, роль руководителя преобразовывается в роль модератора и преподавателя. Команда становится самоуправляемой, но по-прежнему нуждается в контроле и поддержке, заключающейся в обучении и обеспечении коммуникаций команды с другими командами и организацией в целом. Когда основные конфликты разрешены и видны первые положительные результаты работы, возникает некоторая степень единства. Тем не менее гармония ненадежна и, в случае возникновения разногласий, команда может снова вернуться к штурму.

По мнению экспертов, на третьем этапе необходимо провести обучение лидеров по следующим основным направлениям: теория командной работы, место и роль руководителя в команде, принципы и нормы командной работы, мотивация и стимулирование в команде [2]. Разработанные и сформированные в данный период командные нормы устанавливают стандарты поведения, отношения, которым должны следовать все члены команды. Речь идет о нигде не прописанных нормах, которые безоговорочно понимают все. Уровень сплоченности в команде, в первую очередь, определяет то, принимают ли члены команды и соответствуют ли они нормам.

Действия лидера: играет важную роль в установлении продуктивных норм, выступая в качестве образца для подражания и поощряя желаемое поведение. Руководителю желательно дистанцироваться и помочь членам команды взять на себя ответственность за продвижение к цели.

На этапе исполнения сотрудничество прочно установлено, а команда зрелая, организованная и хорошо функционирующая. Существует четкая и стабильная структура, и участники привержены миссии команды. Проблемы и конфликты все еще возникают, но они решаются конструктивно. Команда сосредоточена на решении проблем и достижении целей. Стадию исполнения можно идентифицировать, когда тяжелая работа ведется без трений к достижению цели команды.

Деятельность лидера: делегирование задач, обучение, он также принимает общие отзывы и отмечает достижение с командой.

Критериями успешной команды являются небольшая численность, взаимодополняющие навыки и умения их членов, общая цель и задачи, подход, ориентированный на решение задач, и готовность разделить взаимную ответственность [1]. Для продуктивной командной работы важно поощрять не только за коллективный вклад, но и индивидуальный; необходи-

мо предоставлять сотрудникам возможности для роста и развития (адаптированные для конкретного сотрудника), поощрять саморазвитие; оказывать поддержку и обеспечивать открытость и непосредственное участие членов команды в принятии решений. Грамотно построенная модель командного взаимодействия является успехом разработки системы мотивации и стимулирования персонала, а значит, достижения стратегических целей организации.

### **Литература**

1. *Авдеев В.В.* Работа с командой: психологические возможности. Практикум. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2019. – 152 с.
2. *Аппело Ю.* Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Юрген Аппело; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
3. *Старцева Н.В., Артемов А.С.* Эффективная модель командного взаимодействия – фундамент системы мотивации и стимулирования персонала компании // Вестник Международного института экономики и права. – 2014. – С. 85–97.