

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМАНДАХ

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TEAMS

ПОЛУЧЕНО 20.07.2022 ОДОБРЕНО 21.07.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.08.2022

УДК 331.108.2 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15



**МИТРОФАНОВА Е.А.**

*Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**MITROFANOVA E.A.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Personnel Management Department, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** elmitr@mail.ru



**МИТРОФАНОВА А.Е.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**MITROFANOVA A.E.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Personnel Management Department, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** ae\_mitrofanova@guu.ru

### Аннотация

*В статье обоснована актуальность вопросов управления персоналом в команде, показаны особенности реализации функции управления персоналом в команде, доказано, что традиционные методы управления персоналом методы малоэффективны в работе с персоналом команды. Определены цели, задачи и факторы управления персоналом в команде. Представлена типология команд, влияющая на реализацию функций управления персоналом в команде. Дана характеристика реализации основных функций управления персоналом в команде: определение стратегии управления персоналом в команде; планирование обеспечения команды необходимым персоналом; привлечение, отбор и оценка персонала в команду; развитие персонала команды, включая адаптацию, повышение квалификации и профессиональную переподготовку персонала команды; мотивация и стимулирование трудовой деятельности членов команды, как неотъемлемые элементы командной работы на современном этапе.*

**Ключевые слова:** команда, управление персоналом, функции управления персоналом в команде, производственная команда, проектная команда, параллельная команда.

### Abstract

*The article substantiates the relevance of personnel management issues in a team, shows the features of the implementation of the personnel management function in a team, and proves that traditional methods of personnel management methods are not very effective in working with team personnel. The goals, objectives and factors of personnel management in the team are determined. A typology of teams is presented that affects the implementation of personnel management functions in a team. The characteristics of the implementation of the main functions of personnel management in a team are given: the definition of a personnel management strategy in a team; planning to provide the team with the necessary personnel; attraction, selection and evaluation of personnel in the team; development of team personnel, including adaptation, advanced training and professional retraining of team personnel; motivation and stimulation of the work activity of team members as integral elements of teamwork at the present stage.*

**Keywords:** team, personnel management, personnel management functions in a team, production team, project team, parallel team.

## ВВЕДЕНИЕ

Персонал является один из важнейших ресурсов команды, поскольку только наличие работников, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами, объединенных совместными ценностями, позволит обеспечить эффективную коллективную работу по достижению целей команды. В связи с этим кроме формирования команды и организации ее деятельности требуется реализации функций управления персоналом в команде [11].

В организациях, использующих командную работу, как правило, используются традиционные методы управления персоналом. Однако в большинстве случаев данные методы малоэффективны в работе с персоналом команды. Кроме того, важно видеть различия между управлением коллективом организации и управлением персоналом команды, поскольку команда — это не просто трудовой коллектив, а чаще всего временный коллектив (включая работников, имеющих другое основное место работы), который при этом должен работать как единый слаженный механизм. Это

предопределяет особые требования к процессам управления персоналом, учитывающие тот факт, что состав команды может существенно меняться в ходе реализации командной деятельности [3].

## ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМАНДЕ

Основной целью управления персоналом является организация эффективной деятельности персонала команды. Для достижения этой цели при реализации функций управления персоналом необходимо учитывать особенности индивидуального и группового поведения персонала команды.

Особенности персонала команды как объекта управления обуславливают основную закономерность управления персоналом в команде — закономерность необходимого разнообразия, означающую, что управление персоналом в команде должно «обладать определенным минимальным запасом гибкости, которая, в свою очередь, должна быть

пропорциональна потенциальной вариабельности как управления командой, так и деятельности команды» [3].

Эффективность управления персоналом в команде зависит от влияния целого спектра *факторов внешней и внутренней сред*, основными среди которых являются следующие [11]:

- 1) внешние факторы:
  - внешняя среда организации: внешние структуры и подразделения организации, участвующие в работе команды;
  - специальные факторы: компетенции, необходимые для работы в команде;
  - межличностные факторы: формальные и неформальные отношения и связи в команде;
- 2) внутрикомандные факторы:
  - профессионально-квалификационный уровень членов команды — во-первых, в силу ограниченной численности персонала в команде повышаются требования к квалификации каждого члена команды. Во-вторых, высококвалифицированный работник легче вписывается в гибкую структуру командной работы. В-третьих, высокая квалификация персонала позволяет ограничить области вмешательства менеджмента организации в командную деятельность;
  - способности персонала к командной работе — стремление и умения членов команды к активной групповой деятельности, умение формулировать и реализовывать цели совместной работы, оперативно изменять как структуру команды, так и распределение ролей в ней в зависимости от изменения задач команды и условий их выполнения;
  - стиль руководства в команде — наличие руководителя команды, способного выполнять необходимые в команде управленческие роли: лидера, администратора;
  - организационная культура — в команде наиболее эффективно разумное соединение различных типов с преобладанием партисипативной среды организационной культуры.

Реализация функций управления персоналом в команде зависит от типологии команд, обусловленной видом занятости персонала в команде. На основе данного критерия выделяют два основных типа команд: производственная и проектная [14].

Основным назначением производственной команды (бригады) является производство товаров или услуг. Члены производственных команд выполняют примерно одинаковую работу. Персонал производственной команды — штатный, как правило, включающий рабочих, форма занятости — постоянная и полное рабочее время. Управление персоналом в производственных командах осуществляется службой управления персоналом организации также, как и управление персоналом других категорий персонала организации [14].

Основное назначение проектной команды — разработка продукта (или системы). Команда данного типа создается на срок реализации проекта и включает сотрудников разного уровня из различных функциональных подразделений организации. Персонал проектной команды является штатными сотрудниками различных подразделений организации, временно занятыми в проекте на условиях полного рабочего времени. Управление персоналом в проектных командах осуществляется службой управления персоналом организации и дополняется специфической реализацией ряда функций управления персоналом менеджментом проекта [14].

Еще один тип команды — параллельная, члены которой выполняют индивидуальные взаимосвязанные задания в командной работе на условиях неполной занятости, поскольку на постоянной основе заняты на других работах в подразделениях организации. Данный тип команд является самым распространенным. Управление персоналом в параллельных командах осуществляется службой управления персоналом, но имеет специфические особенности [14].

Следует отметить еще один вариант занятости персонала в проектах, когда работник участвует одновременно в нескольких проектах, и здесь существует своя специфика реализации функций управления персоналом.

Учитывая вышесказанное, можно выделить *главные функции* управления персоналом в команде:

- определение стратегии управления персоналом в команде;
- планирование обеспечения команды необходимым персоналом;
- привлечение, отбор и оценка персонала в команду;
- развитие персонала команды, включая адаптацию, повышение квалификации и профессиональную подготовку персонала команды;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности членов команды.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМАНДЕ

Рассмотрим подробнее содержание функций управления персоналом в команде.

*Стратегия управления персоналом в команде* — это приоритетные направления действий по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива команды, необходимого для достижения целей команды с учетом ее стратегических задач, а также ресурсных возможностей и ограничений [12].

*Кадровое планирование* — это целенаправленный процесс комплектования команды персоналом, с учетом их личностных качеств и профессиональных навыков, необходимых для успешной командной деятельности.

При этом различают следующие формы комплектования команды [13]:

- комплектование команды с нуля — команда создается для решения совершенно новой задачи / проекта;
- доукомплектование команды — изменение количественного состава команды путем ввода в команду дополнительных работников в связи с изменением объема работ в команде или изменения решаемых задач в команде;
- перекомплектование команды — изменение качественного состава команды путем как вывода из команды работников, так и путем ввода в команду новых работников.

Кадровое планирование одновременно носит количественный и качественный характер.

Кадровое планирование в количественном плане осуществляется на основе анализа:

- предполагаемой ролевой и функциональной структуры команды;
- предполагаемой организации совместной деятельности членов команды;
- плана реализации задач команды;
- потенциальных изменений количественных характеристик персонала в зависимости от изменения технологии, этапов работы.

Качественное кадровое планирование заключается в определении качественных характеристик необходимого для команды персонала: образовательного и профессионально-квалификационного уровня, личностных качеств и мотивации.

В ходе кадрового планирования создается план обеспечения команды персоналом, который включает следующее [6].

1. План набора персонала, содержащий следующую информацию: источники набора персонала в команду (собственный персонал организации и/или персонал со стороны), организация работы персонала команды (в офисе или удаленно, в том числе дистанционно), стоимость набора в команду персонала различного уровня квалификации, участие службы управления персоналом организации в наборе персонала в команду.

2. График работы персонала, в котором определены временные интервалы работы в команде отдельных ее членов, индивидуально или по группам. Одним из инструментов для графического отображения графика работы персонала является гистограмма или столбиковая диаграмма, на которой показано количество часов с понедельной или месячной разбивкой, необходимое работнику, отделу или всей команде.

3. План высвобождения персонала, в котором определены методы и время высвобождения членов команды, позволяющий сохранить благоприятный социально-психологический климат в организации за счет заблаговременного планирования плавного перехода к новым проектам.

4. План развития и обучения персонала команды, в который включены программы обучения членов команды.

5. План стимулирования персонала команды, включающий ясные критерии премирования и систему премий с указанием времени премирования, который позволит стимулировать и поддерживать желаемую производительность членов команды.

6. Распределение ролей и ответственности в команде.

На практике используется несколько вариантов документального оформления распределения ролей и ответственности в команде: иерархический, матричный или текстовый [6].

*Привлечение и отбор персонала в команду* производится на основании плана обеспечения команды персоналом и включает следующие действия [6]:

- 1) планирование кадровой потребности команды;
- 2) определение компетенций, необходимых для работы в команде;
- 3) обоснование источников привлечения персонала в команду;
- 4) поиск и привлечение персонала в команду:
  - по внутренним источникам через переговоры с руководителями подразделений, где работники с необходимыми для команды компетенциями, либо путем запроса в службу управления персоналом для проведения поиска подходящих кандидатов на основе корпоративной базы данных работников. Также возможно вести поиск посредством размещения объявлений на внутрикорпоративных электронных ресурсах;
  - по внешним источникам имеет ограничения по выделенному на эти цели бюджету, в зависимости от размера которого подбор персонала может вестись либо с помощью рекрутинговых агентств, либо через бесплатные источники привлечения персонала;
- 5) проверка доступности в требуемые периоды кандидатов для работы в команде;
- 6) отбор кандидатов в команду;
- 7) включение кандидатов в команду.

*Адаптация персонала в команде* — это «комплекс мероприятий, направленных на эффективное включение вновь принятого сотрудника в социальную и рабочую среды команды» [2].

Адаптация в команде выполняет несколько задач:

- новый член команды получает необходимую информацию для того, чтобы почувствовать себя частью команды,
- новый член команды быстро знакомится со стратегией команды и ее ценностями,
- адаптация также помогает персоналу легче адаптироваться к работе с коллективом команды.

Особенностью адаптации персонала в команде является, во-первых, то, что набор персонала в команду осуществляется в основном из работников самой организации, поэтому не требуется адаптация к организации, ее организационной культуре.

Во-вторых, как правило, объектом адаптации в команде является не один человек — новичок в команде, а сразу весь коллектив команды, созданной для реализации проекта или решения конкретной задачи. Поэтому здесь необходимо использовать не только традиционные инструменты адаптации новичков, но и специальные коллективные адаптационные методы.

Можно выделить следующие этапы адаптации персонала в команде [2]:

- знакомство с командой — преадаптационный и подготовительный периоды;
- введение в команду — организационная, техническая и социальная адаптация;
- обучение в команде — профессиональная адаптация;
- интеграция в профессиональную деятельность — взаимодействие с наставником и внедрение в рабочие процессы команды;
- реагирование — сбор обратной связи от сотрудника, наставника и руководителя.

Рассмотрим подробнее содержание этапов адаптации персонала в команде.

*Этап знакомства с командой*

Преадаптационный период. Адаптация в команде начинается на этапе подбора и отбора персонала в команду. В процессе обсуждения с кандидатом условий работы руководителю команды необходимо познакомить его с правилами и нормами командной работы и оценить, насколько он готов их разделять.

Подготовительный период. При подготовке к адаптации необходимо реализовать следующие шаги:

- составить план или чек-лист адаптации, представляющий собой список действий, необходимых для эффективной адаптации,
- письменно или устно представить нового сотрудника коллективу команды накануне его выхода на работу;
- выслать приветственный e-mail за неделю до выхода на работу;
- закрепить наставника за новым сотрудником.

*Этап введения в команду.*

Организационная адаптация предполагает приспособление работника к условиям труда, таким как:

- правила внутреннего трудового распорядка, график работы и т.п.;
- расположение отделов в офисе, места отдыха и т.п.;
- доступ к устройствам (ПК, телефон, оргтехника);
- получение пропуска в офис и ключа от кабинета и др.

Техническая адаптация предполагает:

- открытие доступов к ресурсам команды (почте, системам учета рабочего времени, планирования) и к программному обеспечению деятельности команды;

- инструктирование и обучение по работе с программным обеспечением.

Социальная адаптация предполагает усвоение новым работником норм поведения и общения в команде, включение в систему взаимоотношений с другими членами команды. Эффективным методом социальной адаптации для персонала команды являются тренинги командообразования.

#### *Этап обучение в команде*

Профессиональная адаптация заключается в знакомстве с рабочими задачами, освоении своей роли в деятельности команды и состоит в изучении:

- должностных инструкций и стандартов работы;
- специфики выполнения рабочих задач;
- информации о конечном продукте деятельности команды и пр.

#### *Этап интеграции в профессиональную деятельность*

Данный этап состоит из следующих шагов:

- регулярные встречи с руководителем и наставником;
- обратная связь по итогам выполнения работ;
- контроль действий.

#### *Этап реагирования*

Данный этап заключается в сборе обратной связи по итогам адаптации, в том числе:

- оценка настроение сотрудника, качество адаптации в формате анкетирования;
- оценка полученных знаний и навыков;
- анализ успешности обучения.

В процессе адаптации новых сотрудников помимо руководителя и наставника должен участвовать весь коллектив команды.

В современных условиях помимо традиционных инструментов адаптации в команде необходимо использовать и современные информационные технологии, такие как:

- чат-боты;
- элементы геймификации, рейтинговая система с лидербордами, бейджами и другими соревновательными механиками,
- Welcome box, онлайн приветственное письмо и вводные курсы,
- виртуальная и дополненная реальность и др.

*Развитие персонала команды* — это «процесс повышения профессионально-квалификационного уровня, а также степени взаимодействия членов команды с целью повышения эффективности работы команды» [6].

Развитие и обучение сотрудников производится в соответствии с планом обеспечения команды персоналом на основе диагностики потребности в обучении.

При этом на основе результатов наблюдения, анализа и оценки текущего выполнения работы в команде планируются дополнительные обучающие мероприятия.

Несмотря на то что при отборе персонала в команду проводится оценка кандидатов, она зачастую базируется на сведениях относительно их деятельности по основному месту работы. Но для эффективной командной работы требуется дополнительная оценка относительно того, каких компетенций не хватает и какие новые компетенции необходимо приобрести для работы в команде.

Развитие и обучение персонала в команде следует осуществлять в рамках таких направлений, как профессиональная сфера деятельности команды и отдельных ее членов, командообразование, развитие процессов командной динамики и с применением различных способов, в том числе и неформальных.

В целом можно выделить группы обучающих программ и тренингов для обучения персонала команды, направленные на:

- повышение эффективности работы в команде: коммуникации, формирование команды, сплочение команды;
- развитие навыков в области основных бизнес-процессов в командной деятельности;
- рост личной результативности членов команды: тайм-менеджмент, стресс-менеджмент, лидерские навыки, разрешение конфликтных ситуаций, навыки презентации, навыки делегирования полномочий [9].

При обучении персонала команды можно использовать различные методы обучения: ролевые и деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, мозговой штурм и пр.

Эффективным методом развития персонала в команде является коучинг [4, 7].

С учетом процесса развития командной динамики можно рекомендовать следующие обучающие программы и тренинги персонала в команде на различных этапах ее развития (табл. 1).

Таблица 1

**Рекомендуемые обучающие программы и тренинги на различных этапах развития команды [14]**

Этап формирования команды	Рекомендуемые обучающие программы и тренинги
Формирование	Тренинги командообразования
Ориентация	Совместное обучение навыкам управления и модерации
Нормирование	Профессиональное обучение Программы развития профессиональных навыков по основным бизнес-процессам командной работы
Исполнение	Программы группового развития Индивидуальный и групповой коучинг Программы развития у членов команды навыков презентации

Составлено авторами на основе [14].

Мотивация в командной работе — это стремление каждого члена команды и коллектива команды в целом удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей команды [12].

*Стимулирование командной работы* — это способ управления трудовым поведением членов команды, состоящий в целенаправленном воздействии на их мотивацию посредством использования внешних для них благ — стимулов [5, 12].

Особенности персонала команды и процесс развития командной динамики определяют основные направления мотивации и стимулирования персонала в команде на различных этапах ее развития [8, 12, 15].

Выбор форм мотивации и стимулирования персонала в команде обусловлен спецификой деятельности в различных типах команды в зависимости от вида занятости персонала в команде, с учетом которых сформированы следующие рекомендации по формам материального стимулирования персонала относительно различных типов команд (табл. 2).

Таблица 2

**Формы материального стимулирования в различных типах команд**

Тип команды	Рекомендуемые формы материального стимулирования
Производственная	Базовая заработная плата в зависимости от вклада члена команды Доплаты, используемые в организации Надбавки за новые навыки в работе, демонстрацию профессиональных качеств, полезных для команды Премии на основе учета как результата команды в целом, так и индивидуального вклада ее членов

Окончание табл. 2

Тип команды	Рекомендуемые формы материального стимулирования
Проектная	Базовая заработная плата в соответствии с внутренней классификацией работ в проекте Доплаты и надбавки, используемые в организации Премии как результата команды в целом, так и индивидуального вклада ее членов
Параллельная	Базовая заработная плата по основному месту работы надбавки, используемые в организации Премии в равной доле от базовой заработной платы (в отдельных случаях в зависимости от вклада члена команды)

Составлено авторами на основе [5, 13].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Важнейшим драйвером современной трансформирующейся экономики является команда и командная работа, которая, по мнению Э.Карнеги, представляет собой «способность вместе двигаться к единому видению. Это способность управлять индивидуальными талантами в организационных целях. Это топливо, которое позволяет обычным людям достигать необычайных результатов» [10].

Рассматривая персонал как основой и важнейший ресурс командной работы, необходимо особое внимание уделять управлению персоналом в команде.

При этом следует учитывать, что специфика командной деятельности (срочность, динамичность, целенаправленность) обуславливает соответствующие особенности реализации основных функций управления персоналом в команде.

В целом эффективность управления персоналом в команде определяется степенью достижения общих целей команды, а эффективность использования каждого члена команды — его способностью выполнять индивидуальные задачи и функции, а также мотивацией, с которой эти функции выполняются.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бригады и принципы работы в бригадах [Электронный ресурс]. — URL: [http://consulting.ru/econs\\_art\\_362393688](http://consulting.ru/econs_art_362393688) (дата обращения: 12.06.2022)
2. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала [Электронный ресурс]. — URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (дата обращения: 22.06.2022)
3. Корнеева И.В. Управление человеческими ресурсами проекта: технология, специфика и риски // Известия высших учебных заведений. — 2021. — № 02 (48). — С. 64–71. DOI 10.6060/ivecofin.2021482.536
4. Коучинг как стиль управления [Электронный ресурс]. — URL: <https://first-expert.ru/kouchingovyiy-podhod-v-upravlenii/> (дата обращения: 27.06.2022)
5. Митрофанова Е.А., Булкина Н.В. Формирование и развитие системы стимулирования трудовой деятельности персонала отрасли информационных технологий: теория и практика [Текст]: монография / Государственный университет управления — М.: Издательский дом ГУУ, ООО «Купер Бук», 2016. — 231 с.
6. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) (A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Институт управления проектами [Электронный ресурс]. — URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (дата обращения: 27.06.2022)

ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf (дата обращения: 27.06.2022)

7. Савельева М.В. Коучинг как инструмент развития команды // Управленческое консультирование. — 2018. — № 5. — С. 69–76. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-5-69-76>
8. Симоненко Н.Н., Пашковский М.Ю. Командная организация труда и особенности его оплаты [Электронный ресурс] // Международный журнал экспериментального образования. — 2015. — № 3 (часть 1). — С. 133–135. — URL: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=6741> (дата обращения: 12.06.2022)
9. Совместная подготовка и обучение членов команды. — URL: [http://sd-company.su/article/team\\_management/training\\_education](http://sd-company.su/article/team_management/training_education) (дата обращения: 22.06.2022)
10. Справочник командного лидера. Книга 2. Команда, способная воплотить мечту. / Консалтинговая группа “Bi to Be” 2019 [Электронный ресурс]. — URL: [https://books.bitobe.ru/biblioteka\\_impuls\\_lider/spravochnik\\_komandnogo\\_lidera/](https://books.bitobe.ru/biblioteka_impuls_lider/spravochnik_komandnogo_lidera/) (дата обращения: 27.06.2022)
11. Управление персоналом команды проекта [Электронный ресурс]. — URL: [http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema\\_15.pdf](http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema_15.pdf) (дата обращения: 22.06.2022)
12. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
13. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития / Консалтинговая группа “Bi to Be” 2019 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya\\_komanda.pdf](https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf) (дата обращения: 27.06.2022)
14. Чанько А.Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник / А.Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с.
15. Шушкевич Е.В. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития [Электронный ресурс]. — URL: <https://apni.ru/article/144-osobennosti-motivatsii-chlenov-komandi> (дата обращения: 27.06.2022)

## REFERENCES

1. Brigady i principy raboty v brigadah [Brigades and principles of work in teams]. Available at: [http://consulting.ru/econs\\_art\\_362393688](http://consulting.ru/econs_art_362393688) (accessed 12 June 2022)
2. Kak adaptirovat' novyh sotrudnikov v kompanii i sokratit' rashody na podbor personala [How to adapt new employees to the company and reduce recruitment costs]. Available at: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (accessed 22 June 2022)
3. Korneeva I.V. Project Human Resource Management: Technology, Specifics and Risks. *Ivecofin [Ivjekofin]*, 2021, Vol. 02(48), pp. 64–71 (in Russian). DOI 10.6060/ivecofin.2021482.536
4. Kouching kak stil' upravlenija [Coaching as a management style] (in Russian). URL: <https://first-expert.ru/kouchingovyiy-podhod-v-upravlenii/> (accessed 27 June 2022)
5. Mitrofanova, E.A., Bulkina, N.V. Formirovanie i razvitie sistemy stimulirovaniya trudovoj dejatel'nosti personala otrasli informacionnyh tehnologij: teorija i praktika: monografija. [Formation and development of a system for stimulating the labor activity of personnel in the information technology industry: theory and practice]. Moscow, SUM Publ., 2016. 231 p.
6. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju proektom (Rukovodstvo PMBOK) [A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)]. Newtown Square, PA: Project

- Management Institute. 2017. Available at: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK—6th-Edition-Ru.pdf> (accessed 27 June 2022)
7. Savel'yeva M.V. Coaching as a Tool for the Development Team. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Administrative Consulting]*. 2018, Vol. 5, 69–76 pp. (in Russian.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-5-69-76>
  8. Simonenko N.N., Pashkovskij M.Ju. Team organization of labor and features of its payment. *Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovaniya [International Journal of Experiential Education]*. 2015, Vol.3 (no.1), 133–135 pp. (in Russian). Available at: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=6741> (accessed 12 June 2022)
  9. Sovmestnaja podgotovka i obuchenie chlenov komandy [Совместная подготовка и обучение членов команды]. Available at: [http://sd-company.su/article/team\\_management/training\\_education](http://sd-company.su/article/team_management/training_education) (accessed 22 June 2022)
  10. Spravochnik komandnogo lidera. Kniga 2. Komanda, sposobnaja voplotit' mechtu [Command Leader's Handbook. Book 2. A team that can make dreams come true]. SPb, Consulting company "Bi to Be" Publ., 2019. Available at: [https://books.bitobe.ru/biblioteka\\_impuls\\_lider/spravochnik\\_komandnogo\\_lidera/](https://books.bitobe.ru/biblioteka_impuls_lider/spravochnik_komandnogo_lidera/) (accessed 27 June 2022)
  11. Upravlenie personalom komandy proekta [Project team personnel management]. Available at: [http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema\\_15.pdf](http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema_15.pdf) (accessed 22 June 2022)
  12. Kibanov A.Ya., Batkaeva I.A., Vorozheikin I.E., Zakharov D.K., Ivanovskaya L.V., Ivanov A.M., Kashtanova E.V., Konovalova V.G., Mitrofanova E.A., Oksinoyd K.E., Svistunov V.M., Slutskiy G.V. Upravlenie personalom organizacii: uchebnik [Human resource management]. Moscow. INFRA-M Publ., 2021. 695 p.
  13. Borovikova N.V., Petrov V. A. Upravlencheskaja komanda: status, zakonomernosti razvitija [Management team: status, patterns of development]. SPb, Consulting company "Bi to Be" Publ., 2019.. Available at: [https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya\\_komanda.pdf](https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf) (accessed 27 June 2022)
  14. Chan'ko A.D. Komandy v sovremennyh organizacijah (+SD): uchebnik [Teams in modern organizations]. SPb, GSOM SPbU Publ., 2011. 408 p.
  15. Shushkevich E.V. Osobennosti motivacii chlenov komandy na razlichnyh jetapah ee razvitija [Features of motivation of team members at various stages of its development] (in Russian). Available at: <https://apni.ru/article/144-osobennosti-motivatsii-chlenov-komandi> (accessed 27 June 2022)

Сакетт Т.

## ИНСТРУМЕНТЫ СИЛЬНОГО РЕКРУТИНГА: КАК НАЙТИ И ПРИВЛЕЧЬ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ

М.: Альпина Паблишер, 2021, 224 с.

*Быстро набрать нужное количество первоклассных работников, эффективно распределить ответственность между подразделениями кадровой службы, использовать инновации для поиска персонала, вовремя обновлять устаревшие схемы работы, учитывать человеческий фактор... Справиться с этими и другими задачами, хорошо знакомыми сотрудникам кадровой службы, поможет книга Тима Сакетта — магистра в области управления персоналом, обладателя международного сертификата SHRM-SCP (старший сертифицированный профессионал), вице-президента компании HRU Technical Resources, специализирующейся на вопросах кадрового обеспечения. В ней вы не найдете теоретизирования и общих мест. Квинтэссенция двадцатилетнего опыта автора и обобщение характерных кейсов его коллег делает «Инструменты сильного рекрутинга» универсальным пособием для профессионалов кадровой сферы.*

*«Это гайд для руководителей сферы подбора кадров, с помощью которого я пытаюсь помочь руководителям компаний лучше понять, как работает система поиска персонала, а руководителям кадровых служб — как эффективнее управлять своими отделами».*

*Войну за лучшие кадры выигрывает не тот, у кого больше денег. Ее выигрывают организации, которые докажут соискателям, что именно они сильнее всех остальных хотят взять их на работу.*



Севастьянов Е.

## СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ: 50 ИСТОРИЙ ИЗ ОПЫТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

СПб.: Питер, 2021, 256 с.

*Системное управление находится на пике популярности, ведь оно затрагивает ключевые проблемы руководителей.*

*Книга поможет решить большинство важнейших вопросов управления: низкие качество и эффективность работы подчинённых, неуправляемость сотрудников, недовольство клиентов качеством работы, слабая инициатива «на местах», эмоциональное выгорание руководителя.*

*50 бизнес-кейсов, с которыми повседневно сталкиваются собственники, топ-менеджеры и руководители компаний, рассмотрены с позиции системного подхода к управлению, в конкретных ситуациях.*

*Вы узнаете:*

- как составить инструкцию для сотрудников;
- как взаимодействовать с сотрудниками, чтобы они самостоятельно выполняли поставленные задачи без вашего участия;
- как реагировать на нарушения правил со стороны подчинённых.

*Изучайте управленческие истории. Выполняйте короткие задания, адаптируйте для своей компании/подразделения и начните применять на практике, составив свой план действий!*

