



# Эффективное использование существующих моделей и подходов в управлении процессом командообразования

Клименкова Т.А.<sup>1</sup>, Щедрина И.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Торгово-экономический институт федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет», Красноярск, Россия

## АННОТАЦИЯ:

В статье исследуются вопросы эффективного управления формированием и развитием команд в организациях. Построение высокопроизводительной команды всегда входило в число важных задач руководителей, для решения которой необходимы особые компетенции, а не приглашение бизнес-тренеров. Понимание естественной групповой динамики помогает избежать управленческих ошибок и лишних затрат, создавая условия для превращения рабочей группы в команду. В статье рассмотрены основные виды команд и обобщены модели командообразования. Представлены существующие подходы и методы развития командного взаимодействия. Предложена схема эффективного управления командообразованием на основе соединения усилий группы и менеджмента организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** команда, динамика групп, командообразование, управление.

## Effective use of existing models and approaches in the management of teambuilding process

*Klimenkova T.A.<sup>1</sup>, Schedrina I.V.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Institute of Economics and Trade, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Siberian Federal University", Russia

### Введение

На любом предприятии одним из основополагающих факторов эффективности и качества деятельности может выступать команда. При этом руководители не всегда ставят перед собой задачу её построения из хорошо работающих специалистов, в том числе по причине неготовности передать часть своих полномочий лидерам в команде, которые в конкретных ситуациях окажутся более компетентными. Однако и сами подчиненные часто не стремятся быть командой в силу распространяемых общественных установок на индивидуальную успешность. Но все же командообразование является популярным управленческим инструментом, поэтому связанные с ним вопросы не теряют своей актуальности. Можно даже говорить о незаслуженном

снижении внимания к данной области управления в условиях непростой комбинации позитивных и негативных факторов макросреды деятельности предприятий [4] (Klimenkova, Schedrina, 2017). Эффективность работы в цифровой экономике по-прежнему критически зависит от согласованности действий людей, их творческого мышления, принятия нестандартных решений, которые, в свою очередь, проявляются именно при командном взаимодействии сотрудников.

Известно, что команда развивается из рабочей группы и обладает особыми признаками, повышающими общую производительность труда за счет положительного синергетического эффекта.

В команде существенным признаком является совместная работа, причем речь именно о реальной работе вместе, взаимной поддержке, а не просто регулярном взаимодействии. На него иногда выделяют слишком много времени, пытаются сплотить членов команды за счет собраний, встреч всех со всеми, но такая практика скорее приведет к противоположному эффекту – сокращению либо разрушению подлинной совместной работы, в силу превышения общего времени встреч над величиной полезного времени и увеличения формальной составляющей общения. В команде сотрудники уже сработались и знают сильные и слабые стороны друг друга, что позволяет выделить каждому подходящую роль при распределении работы. Также члены команды, как и рабочей группы, обладают возможностью координации и оперативной коррекции взаимодействия при необходимости, однако команду отличает большая уверенность в этих согласованиях.

#### ABSTRACT:

The article studies the issues of effective management of the formation and development of teams in organizations. Building a high-performance team has always been one of the important tasks of managers, which requires special competencies, and not the invitation of business trainers. Understanding of natural group dynamics helps to avoid managerial errors and unnecessary costs, creating conditions for the transformation of the working group into a team. The article considers the main types of teams and generalizes teambuilding models. We present current approaches and methods for the development of team interaction and suggest the scheme for effective management of team-building on the basis of joining forces of the group and management of the organization.

**KEYWORDS:** team, group dynamics, teambuilding, management.

**JEL Classification:** M10, M12, J24

**Received:** 25.02.2018 / **Published:** 31.03.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Klimenkova T.A. (tklimenkova@mail.ru)

#### CITATION:

Klimenkova T.A., Schedrina I.V. [2018] Effektivnoe ispolzovanie suschestvuyuschikh modeley i podkhodov v upravlenii protsessom komandobrazovaniya [Effective use of existing models and approaches in the management of teambuilding process]. Kreativnaya ekonomika. 12. (3). – 397-410. doi: 10.18334/ce.12.3.38880

В команде присутствует как личная, так и общая ответственность за достижение поставленных целей. Для этого требуется общее видение целей и ситуации, разделяемое членами команды, иначе повышается риск возврата к отношениям разделения ответственности по функциональным участкам, а значит, к уровню рабочей группы.

Исходя из признаков команды, стоит подчеркнуть, что психологическая совместимость, взаимодополнение и совместное общение не являются достаточным условием формирования команды, хотя на это направлена немалая доля семинаров и тренингов по соответствующей тематике.

Очевидно, что процесс командообразования будет иметь различия для разных типов команд, отличающихся друг от друга степенью автономности, стилем управления, параметрами эффективности.

Базируясь на анализе состава и структуры групп в организациях, Д. Макинтош-Флетчер выделяет кросс-функциональные и интактные команды [12].

Первый тип создается из сотрудников различных подразделений в организации для реализации того или иного проекта. Время работы такой команды зависит от длительности решения задачи, а сама деятельность дополняет их основную. Руководитель может быть назначен в соответствии с принятыми формальными процедурами либо выбран из членов группы. Данный тип команд распространен наиболее широко и позволяет объединять навыки и таланты, однако содержит и потенциальные причины конфликтов.

Интактная команда (от англ. «нетронутый, неповрежденный») является подразделением фирмы, давно функционирующей рабочей группой, занятой выпуском какого-либо продукта или оказанием услуг. Порядок и координация работ обеспечивается руководителем, который иногда может не являться членом команды. Развитые самоуправляемые интактные команды могут существовать аналогично небольшим предприятиям. Особенно актуально создание таких команд в сетевых структурах управления.

Более содержательной признается классификация, предложенная Я. Катценбахом и Д. Смитом [11] (*Katzenbach, Smith, 2005*). Она основана на выявлении основного вида деятельности, которым занимается группа, в качестве различительного признака. В результате предлагается рассматривать три вида команд:

---

#### ОБ АВТОРАХ:

*Клименкова Татьяна Александровна*, доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент (tklimenkova@mail.ru)

*Щедрина Инна Валерьевна*, доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент (ishchedrina@sfu-kras.ru)

---

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Клименкова Т.А., Щедрина И.В. Эффективное использование существующих моделей и подходов в управлении процессом командообразования // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 3. – С. 397-410. doi: 10.18334/ce.12.3.38880

1. Команды, занятые подготовкой рекомендаций. Примерами служат группы по аудиту, качеству, безопасности. Их деятельность является временной и направлена на выработку рекомендаций, готовых к внедрению в хозяйственную деятельность.

2. Команды, которые занимаются изготовлением конкретного продукта. Их работа не ограничивается временными рамками. При руководстве ими важно сосредоточиться на характеристиках производительности и эффективности.

3. Команды, которые управляют процессом. Здесь ключевым условием эффективного функционирования является четкая формулировка поставленных конкретных целей, которые направлены на достижение общих целей организации.

Стоит отдельно выделить такой тип, как управленческие команды. Они, по словам Пригожина А.И., отличаются от исполнительских, творческих и прочих тем, что создаются для принятия решений за других. Природа таких команд обуславливает закономерные иерархические отношения внутри [8] (*Prigozhin, 2003*).

Вместе с тем при решении нестандартных задач, реализации новых для предприятия проектов главный руководитель не обязательно будет лидером команды, но за ним всегда сохраняется такая возможность вследствие формальных управленческих отношений. При этом члены группы выполняют лидерские роли в различных других группах. В такие группы могут входить как менеджеры высшего уровня управления, так и работники, не являющиеся управленцами, но обладающие нужными для работы команды компетенциями. Кроме них в состав такой управленческой команды могут включаться собственники предприятия, независимые консультанты, представители органов власти.

В повседневной управленческой деятельности, конечно, имеются возможности для реализации командных форм работы, но особенно актуален процесс управленческого командообразования, когда появляются творческие, инновационные задачи.

В любом случае развитие управленческой команды, как и других типов, начинается с образования рабочей группы, которая может достигнуть уровня полноценной команды при правильном выборе методов и подходов управлению этим процессом.

### **Модели развития рабочей группы в команду**

Говоря о технологиях командообразования, можно понимать под ними процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации [2] (*Zhukov, Zhuravlev, Pavlova, 2008*). Однако есть мнения, что о процессе командообразования можно говорить, если приглашается специальный бизнес-консультант (тренер, коуч), который работает с группой и применяет методы развития командного взаимодействия.

По нашему мнению, преобразование группы в команду слишком многогранно и не сводится к набору внешних инструментов воздействия, хотя они бывают необходимы

и оправданы. Следует обязательно учитывать естественное течение групповой динамики, а значит, элементы самоуправления.

На такой динамике акцентируют внимание многие авторы, определяя этапы немалого по-разному. Покажем основные широко используемые модели.

Большинство исследователей предполагают, что группы проходят через несколько этапов, если они существуют в течение длительного периода. Ясно, например, что люди склонны что-то знать о других членах; должны развивать степень взаимозависимости, чтобы группа или команда могли выполнять свои задачи; и должны учиться на каком-то уровне бороться с конфликтом, если он возникнет. Самой влиятельной моделью процесса развития с точки зрения ее влияния на последующие разработки и практику бизнеса была модель Брюса У. Такмана [14, 15].

В ней рассматривается пять стадий: формирование, штурм, нормирование, выполнение, отстранение. На первом этапе люди начинают работать вместе и стараются узнать своих новых коллег, речь идет о построении отношений внутри группы и разъяснении задач. Затем, на втором этапе, члены группы начинают проверять («штурмовать») границы, установленные на этапе формирования. Часто начинается конфликт между естественными стилями работы членов команды, некоторые могут подвергнуть сомнению ценность цели команды и сопротивляться выполнению задач. Сопротивление преодолевается на третьем этапе, в котором развиваются внутригрупповое чувство и сплоченность, устанавливаются стандарты и принимаются новые роли. При этом может наблюдаться длительное совпадение этих двух стадий, поскольку, по мере появления новых задач, команда может вернуться к поведению стадии штурма. В итоге команда достигает стадии исполнения, когда работа ведет – без трений, – к достижению цели команды, а межличностная структура становится инструментом целевой деятельности. Но многие команды переходят и на стадию отстранения, например, проектные группы существуют только в течение фиксированного периода времени или когда постоянная команда может быть расформирована путем организационной реструктуризации.

Особым вниманием отмечают модель Т.Ю. Базарова, которая была предложена на основании описанного подхода Такмана и включает четыре стадии:

1. Адаптация. Это этап, на котором происходит обмен информацией, анализ задач и поиска оптимального варианта и способа решения. В отношениях членов группы доминирует настороженность, результативность работы низкая.

2. Группирование и кооперация. На этой стадии приходит понимание и желание выполнять поставленную задачу, формируется первичная структура группы, развивается солидарность и сплоченность, так как общение становится более открытым и конструктивным.

3. Нормирование. Этап характеризуется усилением личных взаимоотношений, разработкой принципов группового взаимодействия.

4. Функционирование. На последнем этапе группа достигает максимального уровня эффективности, организационного и социально-психологического единства [6, 9] (Larygin, 2016; Filidash, Sergienko, 2009).

Похожие стадии командообразования можно увидеть и в модели К. Бланшара, описание которой дается с использованием таких элементов, как *процесс* и *содержание*.

*Содержание* – это основная задача группы, указывающая на то, что сделано группой, а процесс описывает, как коллектив работает.

*Процесс* – это то, что происходит с членами группы и между ними: борьба за лидерство, общение, взаимодействие и методы принятия решений [1] (Blanshar, Keryu, Parizi-Keryu, 2012).

*Модель* рассматривает факторы продуктивности (совокупные знания членов команды, уровень развития навыков, опыт, способность работать и получать результаты) и морального состояния (командный дух, настрой, сплоченность). Соотношение степени выраженности этих параметров формируют *четыре этапа в развитии любых групп*, независимо от их назначения:

*Этап 1 – ориентация*. На этом этапе производительность низкая, а моральный дух высок. Команда разрабатывает правила будущей работы, набор соглашений, в которых указано, что будет выполняться, почему это важно и как команда будет работать вместе для достижения результатов.

*Этап 2 – неудовлетворенность*. Этот этап характеризуется борьбой за власть и конфликтом, он также является основой для творчества и оценки сложности задачи.

*Этап 3 – интеграция*. Члены команды начинают понимать друг друга, работать вместе, чтобы устранить разногласия. Развивается уверенность в себе и чувство сплоченности.

*Этап 4 – производство*. Стадия эффективной работы, высокий уровень понимания ценностей, целей, обязанностей и результатов.

Сегодня активно используется и предложенная Д. Янkelовичем характеристика стадий процесса командообразования: старт, состояние неопределенности, ориентация на лидера, жестко структурированная команда, самоуправляемая рабочая команда [3] (Karyakin, 2003).

Первая стадия – *старт*. На ней происходит позиционирование рабочих команд, формируется план поэтапной передачи полномочий, система управления организацией практически не изменяется.

На второй стадии начинается *перераспределение функций, ответственности и полномочий*. Руководители управляют развитием команды, объясняют роли и обязанности, координируют усилия, помогают в установлении коммуникаций с внешней средой. Возникает много проблем, связанных с новыми функциями и обязанностями, что вызывает неопределенность и высокую вероятность конфликтов. Эта стадия может быть самой продолжительной во времени.

Далее, на следующей стадии, проводится *перепроектирование* в системе управления, происходит передача полномочий, не связанные с финансовыми показателями и человеческими ресурсами. Менеджеры обучают группу методам принятия решений, контролируют и оценивают производительность, появляются лидеры команд.

Четвертая стадия – *жестко структурированные команды*. Команды получают полномочия, связанные с человеческими ресурсами, внимание сосредоточено на усовершенствовании работы.

Пятая стадия – *самонаправляемые команды*. Передаются полномочия, связанные со стоимостными показателями, коммуникациями с внешней средой. Менеджеры оказывают поддержку в поиске новых путей развития.

В представленной модели мы видим прохождение схожих с предыдущими пяти этапов развития группы в эффективную команду.

Тем не менее модель групповой динамики может быть расширена, чтобы объяснить не только основные этапы, но и поддерживающие их прохождение. Такую идею реализовали А. Дрекслер и Д. Сиббет, предложив семь фаз производительности команды [13]. Каждая из них определяется основным вопросом, стоящим перед членами команды.

1. *Ориентация*. Основной вопрос, заданный на этом первом этапе модели, заключается в следующем: «Почему мы здесь?» Команда должна работать вместе, чтобы определить задачу, которую каждый человек считает лично полезной или важной для организации. Когда члены команды не могут представить свою роль, они испытывают беспокойство и дистанцируются от группы.

2. *Выстраивание доверия*. Создатели модели предположили, что на этом этапе люди хотят знать, с кем они будут работать – свои ожидания, повестку дня и компетенции. Доверие можно установить только после того, как установлены ясность в отношении отдельных ролей и обязанностей и понимание стилей и опыта друг друга.

3. *Определение цели*. Здесь команда работает над определением общего видения, обсуждая возможности, варианты и причины, по которым эти цели могут быть или не быть лучшими вариантами. На этом этапе могут возникнуть некоторые разногласия, поэтому необходимо, чтобы каждый мог достигнуть понимания. Это подходящее время для решения любого конфликта между индивидуальными и организационными целями.

4. *Обязательство*. Когда цели понятны и определены варианты, внимание обращается на вопрос: «Как мы это сделаем?». Это означает принятие решений о ресурсах, сроках и четкое распределение ролей. Поскольку начальные этапы производительности команды связаны с долей ошибок, то может потребоваться возврат к целям, развитию доверия и пересмотр первоначальной цели, прежде чем станет возможно полностью решить проблемы этапа обязательств.

5. *Реализация*. Здесь доминируют сроки и планирование, используются инструменты управления проектами, блок-схемы или рабочие планы. При столкновении с

непредвиденными препятствиями также возможен возврат на более ранние этапы процесса.

6. *Высокая эффективность.* На этом уровне каждый ощущает себя частью целого, происходит спонтанное взаимодействие, синергия, и полученные результаты превосходят ожидания за счет включения в работу всех человеческих способностей, имевшихся потенциально. Хотя формат этой модели может предполагать, что данный этап – это вершина, которую достигают все команды, исследования Сиббета и Дрекслера показывают, что многие из них никогда не проходят эту фазу. Хороший рабочий уровень может быть достигнут на предыдущем этапе.

7. *Обновление.* Основной вопрос на этом этапе процесса: «Зачем продолжать, поскольку высокие показатели требуют больших усилий?». Можно думать об обновлении как о завершении, так и о новом начале. Каждый член команды может оценить, что сработало и не сработало, что было достигнуто и теперь может быть оставлено позади, а какие проблемы еще предстоит решить.

Таким образом, *любые группы – это динамичные, сложные, постоянно меняющиеся, живые системы, у которых есть модели поведения и собственный жизненный цикл.* Поэтому использование любых инструментов и подходов для построения команды не должно нарушать позитивные естественные тенденции динамики коллектива. Эффективную команду можно создать как «с нуля» (привлекая отдельных работников или полностью новую команду), так и на основе реорганизации действующей команды (с новыми целями и/или перераспределением ролей между членами).

## Управление командообразованием

Выбор конкретных методов управления процессом командообразования определяется четырьмя основными подходами [2, 3, 10] (*Zhukov, Zhuravlev, Pavlova, 2008; Karyakin, 2003; Khokhlova, 2005*).

Подход, основанный на развитии и согласовании целей команды, предполагает усиление способности членов группы выбирать и достигать общие цели.

*Интерперсональный (межличностный) подход* сконцентрирован на улучшении отношений в группе, за счет чего она сможет функционировать более эффективно. Подход развивает доверие, поддержку и коммуникацию между членами коллектива.

*Ролевой подход* действует на увеличение ясности ролей (своей и других членов группы), понимания ожиданий относительно друг друга и, как следствие, рост организационной эффективности.

*Проблемно-ориентированный подход* включает совместное решение проблем участниками команды, позволяющее продвигаться к достижению главной цели.

Можно сгруппировать приёмы командообразования, ориентируясь на сферу жизнедеятельности команды: социоэмоциональную или инструментальную [5] (*Korotkina, 2009*).

Для развития первой сферы применяются групподинамические тренинги и сюжетно-динамические игры. Так, активизируются внутренние процессы лидерства,

усиления чувства принадлежности и сплоченности, принятия решений. Проводится анализ норм и ценностей, поведения, установок, которые помогают или мешают развитию группы как целого.

Вторая сфера разрабатывается с использованием тренингов навыков, умений и поведения. Базовые умения, которые следует формировать и усиливать для повышения эффективности командного взаимодействия, включают осознание собственных интересов и мотивов, обозначение своей позиции, понимание позиции партнера, работа с обратной связью, управление поведением при исполнении работы.

Существует ещё спектр технологий по развитию группы в необходимом для организации направлении, которые позволяют оптимизировать и улучшить командную работу, находить внутренние ресурсы для преодоления затруднений [2, 5] (*Zhukov, Zhuravlev, Pavlova, 2008; Korotkina, 2009*). Сюда входят командные испытания, в которых группы преодолевают заданные препятствия возрастающей сложности для насыщения эмоционального опыта. Также используются тренинги обучающего характера для освоения необходимых в коллективной работе навыков (включая внутрифирменные). Могут проводиться деловые игры, направленные на развитие отношений, согласование целей, норм, формирование смыслового пространства группы. Комплексным подходом выступает командный коучинг, позволяющий охватить выработку участниками общего видения и построение отношений в группе.

Вышеуказанные подходы к развитию команд могут реализовываться как силами менеджмента организации, так и с приглашением консультантов по управлению либо бизнес-тренеров. В любом случае эффективность командообразования связана с адекватными изменениями в системах стимулирования, информационно-коммуникационных процессах, распределением функций и полномочий в организации.

Из всех моделей и методов формирования команды нельзя назвать универсальный или самый эффективный вариант. К примеру, для начальных стадий тренинговые методы могут быть действенны, а для более высокого уровня развития группы и её участников оказаться бесполезными. Поэтому выбирать подходы и методы следует с учетом их достоинств и недостатков, ограниченного акцентирования какого-то аспекта командного взаимодействия. И конечно, стоит отметить, что все группы проходят представленные стадии развития прежде, чем становятся командой, поэтому естественные процессы внутригруппового самоуправления могут играть даже ведущую роль в процессах командообразования, при этом не нужно недооценивать роль руководителя, как, впрочем, и переоценивать (наряду с внешними тренинговыми инструментами).

Исходя из того, что любая команда в своем формировании проходит несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности, то, на наш взгляд, как объект управления её следует рассматривать именно через эти основные фазы. В качестве таковых возьмем пять общепризнанных (формирование, становление, нормирование, выполнение, обновление) и выделенную в некоторых моделях стадию высокой про-

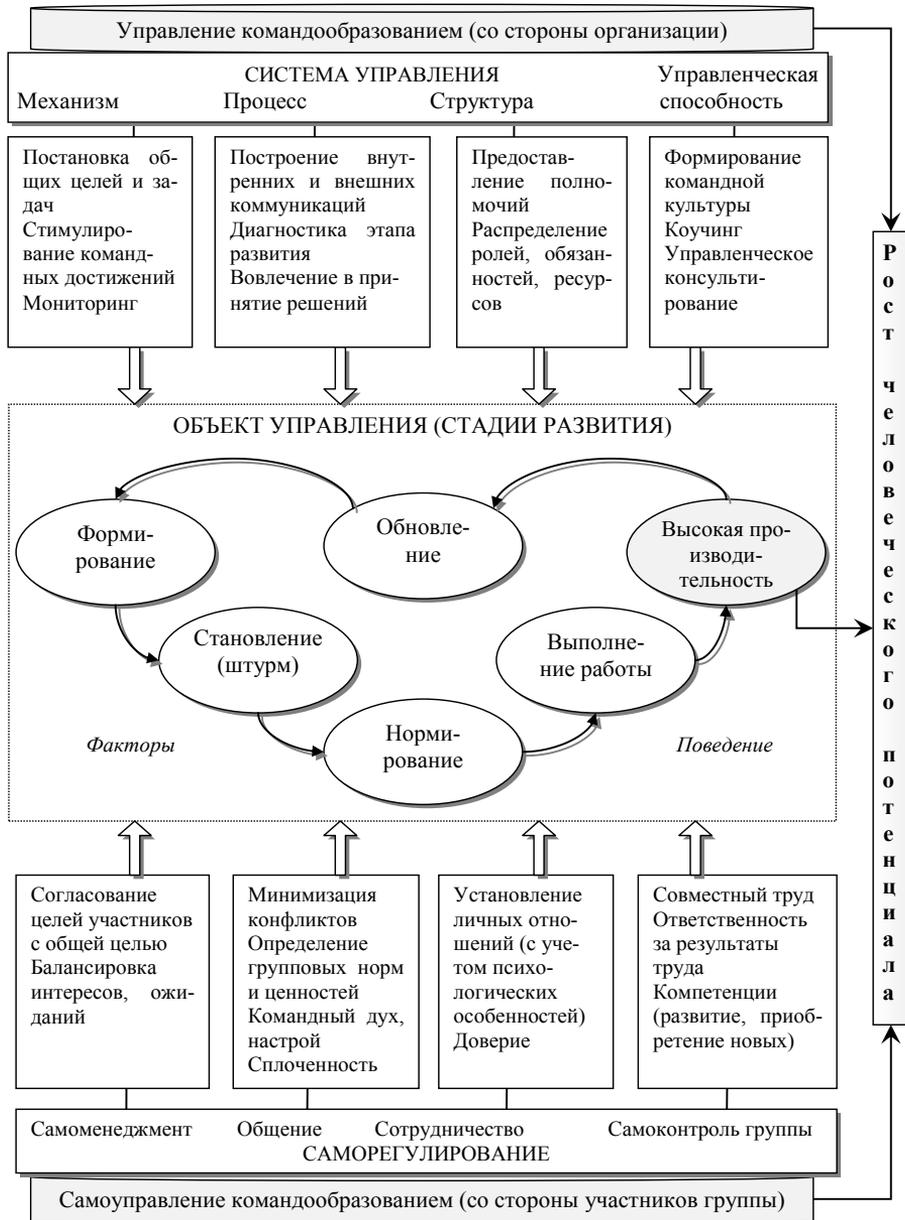


Рисунок. Схема взаимодействия участников группы и менеджмента организации в процессе управления командообразованием

Источник: составлено авторами

изводительности, поскольку, даже не обозначая её отдельной, максимальная эффективность всегда подчеркивается как результирующий показатель развитой команды (рис.).

К тому же на стадии «выполнения работы» команда, являясь уже целостным субъектом, вырабатывает оптимальные пути решения рутинных задач, облегчая их достижение и высвобождая дополнительные ресурсы для задач творческих, нестандартных, инновационных, что также объясняет дальнейшее повышение производительности совместной деятельности.

Вместе с тем поведение самих участников меняется на протяжении смены указанных этапов, подвергаясь самостоятельному регулированию со стороны каждого сотрудника и в рамках социальных связей. Это обусловливается присущими психологическими особенностями, элементами самоменеджмента, естественным общением в ходе совместной работы, а также включением группового давления и контроля поведения своих членов.

Принципиальная схема управления командообразованием приобретает вид, представленный на рисунке. В ней отражено соединение процессов воздействия со стороны системы менеджмента организации [7] (*Chaplina et al., 2016*) и саморегулирования отношений и качества работы со стороны участников группы.

Основная задача управления – обеспечить прохождение стадий развития команды до высокой производительности с минимальными затратами времени и всех ресурсов участников процесса. При этом учитываются специфика стадий, влияние факторов на каждой и различия в поведении людей. К примеру, ранние этапы характеризуются неопределенностью, тревожностью, для преодоления которых важно участие руководства, но и сами члены группы стремятся преодолеть некомфортные психологические состояния через согласование интересов, минимизацию конфликтов. Руководитель должен точно реагировать на происходящую смену стадий, поскольку используемые методы могут не соответствовать изменившейся ситуации в группе.

Ещё одна задача – создать условия для того, чтобы команда могла длительное время сохранять максимальную эффективность, не сдвигаясь в стадию обновления (отстранения), что описано в ряде моделей, рассмотренных ранее. Причём в научных исследованиях вопрос причин остановки развития, инерционности решений и распада командного взаимодействия остается дискуссионным.

## Заключение

1. Сегодня технологии командообразования в сфере услуг особенно востребованы сетевыми и холдинговыми компаниями, из красноярских фирм можно привести в пример «Командор», «Красный Яр», «Bellini group», «Аревера-недвижимость». Масштаб и особенности деятельности данных предприятий диктуют необходимость развития корпоративной культуры, использования программ лояльности персонала, что достигается в том числе за счет повышения эффективности командного взаимо-

действия, сплочения коллектива вокруг амбициозных задач. Целенаправленное управление командообразованием по мере роста численности персонала помогает указанным компаниям решать задачи построения эффективных коммуникаций, адаптации новых сотрудников, сокращения текучести кадров.

2. Продвигаясь к последним стадиям, члены группы обучаются решению трудных задач (включая творческие, нестандартные), действиям в условиях неопределенности, управлению изменениями, внедрению новшеств. Приобретенные компетенции обеспечивают превращение группы на завершающих фазах в целостную команду с ясностью задач, четким распределением ролей, функций, высоким уровнем культуры. В результате увеличивается человеческий потенциал организации, а при адекватном проектировании всех организационных процессов предприятие имеет возможность дальнейшего повышения также интеллектуального и организационного капитала.

Таким образом, в настоящее время командообразование представляется как сложный двусторонний процесс приложения усилий как со стороны системы управления организацией, так и со стороны самих участников группы, осваивающих новые способы работы. Данный процесс совсем не обязательно потребует значительных финансовых вложений при наличии у руководителя необходимых компетенций по формированию и управлению командами.

3. Хотя рынок управленческого консультирования предлагает сегодня широкий спектр услуг в этой области, их использование зачастую не гарантирует результата, но влечёт дополнительные затраты. И всё же основная роль преобразования группы сотрудников в сплоченную команду и поддержания их производительности на высоком уровне должна выполняться непосредственным руководителем коллектива. Для этого задействуются необходимые элементы системы управления, от постановки вдохновляющих целей до формирования соответствующих норм и ценностей организационной культуры. В конечном итоге эффект от командной работы найдет своё отражение в качестве продуктов и услуг предприятия, а значит, и в положительной динамике рыночной стоимости предприятия.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. / Пер. с англ. П.А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2012. – 160 с.
2. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. / учебное пособие. – Москва: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
3. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. – 136 с.
4. Клименкова Т.А., Щедрина И.В. Систематизация факторов макросреды, влияющих на выбор ключевых компетенций управленческого персонала // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2(80-2). – с. 655-657.

5. Короткина Е.Д. Современные технологии создания команды в организации // Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. – 2009. – № 3-2. – с. 46-53.
6. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
7. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. – Красноярск: СФУ, 2016. – 127 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – Москва: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
9. Филидаш П., Сергиенко С. Управленческая команда: модель развития // Кадровик. – 2009. – № 3-3. – с. 12-20.
10. Хохлова Т. Team-building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – с. 72-74.
11. Katzenbach J., Smith D. Magic of teams. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 291 p.
12. Macintosh-Flatcher D. Teaming by design teal team for real people. New York, VcGnw-Hill, 2006 .
13. Sibbet, D. (ed) (2012) A Graphic User Interface for Teams: The Drexler / Sibbet Team Performance Model, in Visual Teams: Graphic Tools for Commitment, Innovation, and High Performance, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA. doi: 10.1002/9781119202653.ch3
14. Tuckman Bruce W. (1965) Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399 .
15. Tuckman Bruce W., & Jensen Mary Ann C. (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies, 2, 419-427.

## REFERENCES:

- Blanshar K., Keryu D., Parizi-Keryu Yu. (2012). Odnominutnyy menedzher stroit vysokoeffektivnuyu komandu [One-minute manager builds a highly efficient team] Minsk: Popurri. (in Russian).
- Chaplina A.N., Gerasimova E.A., Schedrina I.V., Klimenkova T.A. (2016). Metodologiya i metody sovremennogo menedzhmenta [Methodology and methods of modern management] Krasnoyarsk: SFU. (in Russian).
- Filidash P., Sergienko S. (2009). Upravlencheskaya komanda: model razvitiya [Management team: development model]. Member of permanent staff. (3-3). 12-20. (in Russian).
- Karyakin A.M. (2003). Komandnaya rabota: osnovy teorii i praktiki [Teamwork: the fundamentals of theory and practice] Ivanovo: Ivan. gos. energ. un-t. (in Russian).
- Katzenbach J., Smith D. (2005). Magic of teams Boston: Harvard Business School Press.
- Khokhlova T. (2005). Team-building kak osnova sovremennyh personal-tekhnologiy [Team-building as the basis for modern staff-technologies]. Staff management. (3). 72-74. (in Russian).

- Klimenkova T.A., Schedrina I.V. (2017). Sistematizatsiya faktorov makrosredy, vliyayuschikh na vybor klyuchevykh kompetentsiy upravlencheskogo personala [Systematization of the external factors influencing the choice of key competences administrative personnel]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (3-2(80-2)). 655-657. (in Russian).
- Korotkina E.D. (2009). Sovremennye tekhnologii sozdaniya komandy v organizatsii/ [Modern technologies for creating a team in the organization]. Vestnik SPbGU. Seriya 12. Sotsiologiya. (3-2). 46-53. (in Russian).
- Lapygin Yu.N. (2016). Postroenie upravlencheskoy komandy [Building a management team] Moscow: INFRA-M. (in Russian).
- Prigozhin A.I. (2003). Metody razvitiya organizatsiy [Methods for development of organizations] Moscow: MTsFER. (in Russian).
- Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. (2008). Tekhnologii komandoobrazovaniya [Teambuilding Technologies] Moscow: Aspekt Press. (in Russian).