

## ОСОБЕННОСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

*Тудвасева Ю.С.*

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

*e-mail: yustudvaseva\_3@edu.hse.ru*

*поступила в редакцию 6 февраля 2014 года*

### Аннотация

В данной статье процесс образования команды рассматривается как один из основополагающих факторов повышения ее эффективности. Выделяются основные этапы и стадии командообразования, а также основные особенности и проблемы процесса командообразования в России.

**Ключевые слова:** командообразование, тимбилдинг, менеджмент, рекрутинг, тренинг.

**Введение.** Достижение высоких показателей в оценке эффективности и результативности деятельности – одна из наиболее важных и значимых целей практически любой компании. Для ее достижения руководители фирм используют множество способов и средств. В данном исследовании мы обратим внимание на относительно молодой способ – командообразование. В России процесс создания команды только начинает рассматриваться как действительно реальный способ повышения эффективности работы компании, поэтому данная работа будет весьма актуальна. Одной из главных задач данного исследования является выявление особенностей командообразования в России, а также основных проблем, с которыми могут столкнуться руководители в результате процесса командообразования.

**Основная часть.** Одной из важных функций руководителя является превращение группы работников в сплоченную команду, ведь именно благодаря командной работе сотрудники компании в условиях жесткой конкуренции достигают наибольшего успеха. Командой является объединение людей, где командные интересы ставятся выше индивидуальных, где каждый член несет личную ответственность, поддерживает других членов команды. В команде образуется особая атмосфера доверия, а также возникает синергетический эффект – происходит возрастание эффективности благодаря объединению усилий участников.

Командообразование, или тимбилдинг – это особый комплекс мероприятий, который направлен на создание такой атмосферы в коллективе, которая будет способствовать повышению эффективности командной работы и достижению общих целей путем единения и сплочения персонала.

В целом процесс командообразования можно разделить на 2 стадии: рекрутинг, или подбор персонала и последующая постоянная работа по его сплочению [1]. Необычайно важно подобрать «правильного» во всех смыслах сотрудника. С западной версией данного процесса мы ознакомимся на примере компании Zappos. Еще в самом начале своего существования руководители прекрасно понимали, что, чтобы у компании с ограниченными ресурсами были шансы на успех, члены команды должны быть сплоченными и проводить друг с другом достаточно времени, а также получать от работы удовольствие, в противном случае – старт-ап компании окажется провальным. Zappos ищет людей, разделяющих его ценности и корпоративную культуру, которые обладают рабочим энтузиазмом и хорошим отношением к работе. Технические характеристики также весьма важны. Сначала Zappos просматривает все резюме и видеоролики, посланные людьми, желающими присоединиться к «семье Zappos», затем, отобрав подходящих, задает им вопросы, которые выявляют способности человека разделять ценности и культуру данной организации. Далее следует личная встреча, посещение офиса компании, а потом и участие в обучающей программе в течение 30 дней. Программа одинакова для всех: будь то будущий руководитель отдела, или простой служащий колл-центра. В Zappos нет разделения на культуру для руководителей и всех остальных – она одинакова для всех. Во время тренинга каждый будущий сотрудник

может примерить на себя, вписывается он в нее или нет, более того в процессе адаптации сотрудники понимают, что абсолютно все в компании работают на одну, общую цель, что позволяет избежать многих конфликтов между подразделениями, что в свою очередь позволяет эффективнее удовлетворить запросы клиентов. Ведь, в конечном счете, больше имеет тот, кто ставит на людей, а не на прибыль. Может показаться, что проводить такой тренинг убыточно, однако, было подсчитано, что компания теряет намного больше средств нанимая «неподходящего» сотрудника, что в целом было оценено в 100 млн \$. Более того, в конце данного тренинга человеку предлагают компенсацию в 2000\$ если в процессе него он понял, что данная компания не подходит для него [2]. В России данный процесс проходит иначе. Однако, появление на российском рынке крупных и современных иностранных компаний способствует внедрению более современных методов отбора персонала. Говоря о данных методах и внедрения их в России, необходимо учитывать особенности россиян. Для того, чтобы внедрить такую политику доверия в РФ необходим более высокий уровень нравственного воспитания граждан, в ином случае, компания может остаться ни с чем: желание получить как можно больше меньшими средствами (один из жизненных принципов русского человека напоминает западный принцип ведения бизнеса, однако получивший отрицательный смысл) будет толкать человека неоднократно проходить занимательный вводный тренинг и забирать компенсацию. Более того, в российских компаниях все больше делается упор на получение прибыли, нежели на удовлетворение клиента. В большинстве российских компаниях существует кадровый отдел, который занимается подбором сотрудников. Однако, все происходит по более упрощенной и устоявшейся схеме: после собеседования и принятия резюме, проходит пара дней и компания выдвигает свое решение: подходит ей данный кандидат или нет. Если данную кандидатуру утверждают, то после подписания правил внутреннего распорядка и трудового договора компания принимает сотрудника на испытательный срок, в течение которого выплачивает ему лишь часть от запланированного размера заработной платы. При приеме на работу работодатели обращают в первую очередь на технические навыки, нежели соответствие корпоративной культуре. Остальные данные, полученные эмпирическим путем, представлены на рисунке 1.

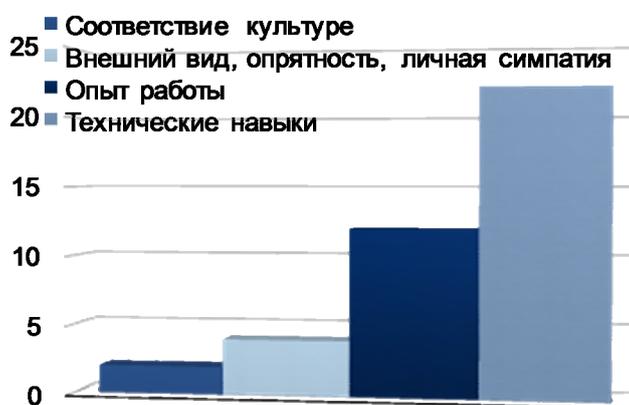


Рисунок 1. – Вклад различных факторов при приеме на работу.

Вторым, не менее важным этапом командообразования является ежедневная работа по укреплению взаимоотношений между сотрудниками, а также поддержание командного духа. В западных компаниях мероприятия по тимбилдингу проводятся уже довольно давно, существует широкий спектр различных видов мероприятий по образованию команды. Также западные компании отличает четкое определение целей встреч, а именно если идет речь о празднике в честь юбилея компании, в него вряд ли будет включен веревочный курс. Что касается российских компаний, то любимым видом командообразования являются корпоративные праздники, которые благодаря склонности мешать личное и деловое они мало похожи на то, что подразумевает тимбилдинг. Однако, неустанно растет число компаний отдающих процесс командообразования в опытные руки. Так, например, компания

Kideria 2-3 раза в год устраивает встречи для своих сотрудников с Аминой Нолан, основательницей MLI. В целом, не смотря на то, что все больше компаний уделяют внимание проблеме командообразования, на российском рынке существует также существенная доля компаний, которые считают это пустой тратой времени и средств. Для поддержания командного духа не всегда обязательно устраивать грандиозные мероприятия: зачастую, на простых ежедневных или еженедельных собрания-планерках можно достигнуть успеха в командообразовании.

Также следует выделить одну очень важную особенность менталитета россиян: коллективизм. Примером может служить то, что когда на предприятии среди группы работников обнаруживаются убытки, полученные в результате некачественной работы кого-то из сотрудников, то, скорее всего, человек, который осознает, что именно по его вине компания несет убытки сам ни за что не признается. Руководство компании скорее разделит штраф между всеми работниками отдела поровну, а не в той пропорции, в которой каждый из сотрудников виноват в убытках. Для западных культур такое решение было бы просто недопустимо: с самого детства у них идет упор на уникальность человека, на умение нестандартно мыслить. Существует мнение, что именно поэтому концепция тимбилдинга впервые появилась именно на западе, ведь они не воспринимают команду, как связанную взаимными обязательствами систему. Возможно, поэтому сначала тимбилдинг был популярен именно там, и совсем не известен у нас. Следует помнить, что искусственное объединение уже и без того сплоченного коллектива будет способствовать больше распаду, нежели единению. Однако, сейчас, в условиях возрастания числа международных компаний, а также увеличения количества многонациональных рабочих групп тимбилдинг в России неустанно приобретает все большую популярность [3].

Интересно сравнить статистику запросов по термину «тимбилдинг» в России и мире (рисунки 2 и 3). Так, например, данные на рисунке 2 показывают, что в мире постепенно падает интерес к данному вопросу. Возможно, благодаря тому, что он стал неотъемлемой частью жизни организации и не вызывает большого количества вопросов. Согласно прогнозу, в ближайшее время интерес останется примерно на том же уровне.

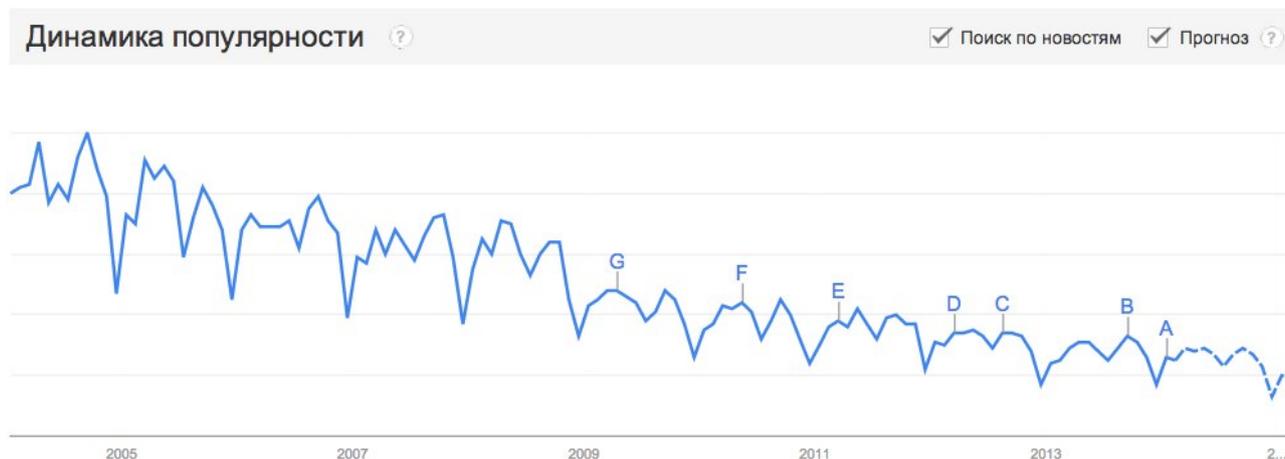


Рисунок 2. – Динамика популярности термина «teambuilding» в мире, согласно Google [4].

Не смотря на то, что тимбилдинг появился в России более 20 лет назад, набирать популярность он начал совсем недавно. Однако, в России наблюдается иная картина: начиная с 2008 года резко возрастает интерес по данному вопросу. Согласно прогнозу, не смотря на небольшое падение, в целом показатели останутся на том же уровне (рисунок 3).

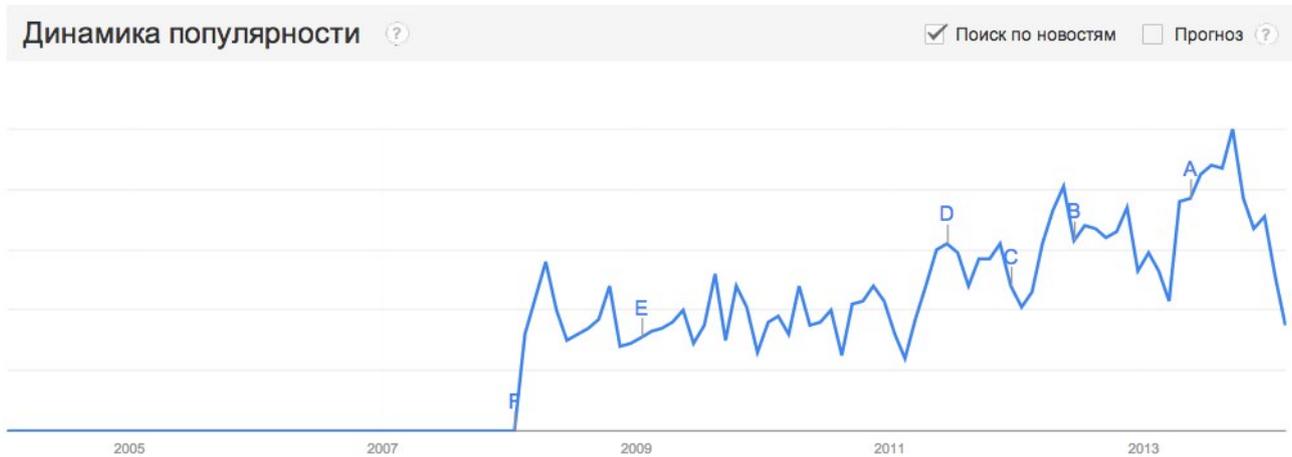


Рисунок 3. – Динамика популярности термина «тимбилдинг» в России, согласно Google [5].

На сегодняшний день существует большое количество компаний предлагающих услуги по тимбилдингу. За последние 5 лет на российском рынке успела сформироваться целая тимбилдинг-отрасль, которая представляет собой совокупность компаний, предоставляющих услуги по командообразованию другим компаниям, которые входят в B2B или Business to Business сегмент [6].

**Заключение.** Таким образом, стоит отметить, что на сегодняшний день командообразование постепенно начинает занимать все более и более почетную нишу в жизни организации. Возрастает роль корпоративной культуры и заинтересованности компаний в степень удовлетворенности клиентов, а также сотрудников. В ходе данного исследования были выявлены особенности командообразования в России, которые обусловлены историческим развитием, менталитетом и командным образом мышления.

#### Список литературы

- 1) Демьянченко Н.В., Шевченко О.П. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организаций сферы услуг // Научно-практический журнал «Сфера услуг: инновации и качество» 2011. №2. [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011\\_2\\_2.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_2_2.pdf).
- 2) Michelli J.A. Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, engage and wow. Noida: Tata Mcgraw Hill Education Pvt. Ltd. 2011. 256 p.
- 3) Интернет-ресурс: Хотулева Е. Особенности национального тимбилдинга. Плюсы и минусы "командообразующих" мероприятий. [www.ubo.ru/articles/?cat=123&pub=2033](http://www.ubo.ru/articles/?cat=123&pub=2033) (Дата обращения: 10.02.2014).
- 4) Интернет-ресурс: Google Тренды. <http://www.google.ru/trends/explore#q=team%20building&cmpt=q> (Дата обращения: 10.02.14).
- 5) Интернет-ресурс: Google Тренды. <http://www.google.ru/trends/explore#q=%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D0%B8%D0%B%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3&cmpt=q> (Дата обращения: 10.02.2014).
- 6) Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. СПб.: Речь. 2010. 256 с.