

УДК 94 (470)

**АЛЯБИНА Елена Владимировна,**  
соискатель степени кандидата экономических наук

**ALYABINA Elena Vladimirovna,**  
Applicant for academic degree of Candidate in Economics

**ЗВЕРЕВ Дмитрий Антонович,**  
аспирант кафедры организационной психологии  
факультета социальных наук

**ZVEREV Dmitriy Antonovich,**  
Postgraduate student, Chair for Organizational  
Psychology,

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ**

### **TEAM BUILDING IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF INNOVATIVE COMPANIES**

Основной темой исследования является обоснование эффективности такого метода организационного развития, как формирование команд. В статье продемонстрированы место и роль формирования команд в системе организационного развития инновационных компаний и на примере компании-производителя электроники показано, как может происходить повышение уровня сплоченности команд. Предпринята попытка проанализировать, каким образом существующая система индивидуальной материальной мотивации в компании взаимосвязана с командными методами управления персоналом.

Целью работы являлась оценка эффективности формирования команд на входном обучении компании, включающем в себя знакомство с компанией, тренинг формирования команды, а также тренинг по технике продаж и сервису. Новизна работы заключается в применении оригинальных методов исследования: для оценки уровня групповой сплоченности использовался индекс Сишора, для оценки уровня группового единства был задействован проективный тест «Group Entitativity Measure», оценка уровня состоятельности личности проводилась по методике измерения отраженной субъектности В.А. Петровского. Результатом работы явилась обоснованная положительная взаимосвязь между входным обучением как разновидностью метода организационного развития и степенью сплоченности и групповым единством команды исследуемой компании, которые, в свою очередь, влияют на повышение профессионализма сотрудников, значительный уровень вовлеченности персонала в работу компании и высокую скорость решения внутренних проблем.

The main topic of the research is justification of the effectiveness of such organizational development method as 'teambuilding'. The article shows the role and place of teambuilding in the system of innovative companies' organizational development and contains the example of teambuilding activities in a large innovative company – producer of electronics. An attempt has been made to analyze how the existing system of individual material motivation in the company is interrelated with team management methods.

The objective of the research is to evaluate the effectiveness of teambuilding activities including the 'Introduction to Company' training, teambuilding training and 'Sales and Service' training. The novelty of the work is in application of innovative research methods: Seashore's Group Cohesiveness Index, Group Entitativity Measure test and the method of reflected subjectivity measurement by V. A. Petrovskiy. The result is the validation of positive correlation between training as an organizational development method and the level of group cohesion in the company, which, in its turn, raises the professional level of personnel, their involvement in the work of the company and their capability to solve problems more efficiently.

**Ключевые слова:** методы организационного развития, команда, тренинг формирования команд, оценка эффективности обучения, сплоченность, групповое единство.

**Key words:** organizational development methods, team, teambuilding activities, evaluation of training effectiveness, group cohesion.

Формирование команд является важным направлением организационного развития – концепции, в рамках которой зародился термин «командообразование». Если коротко отразить ее суть, то организационное развитие (ОР) представляет собой определенные действия – планируемые, охватывающие всю организацию и управляемые сверху, чтобы увеличить эффективность и улучшить здоровье организации посредством интервенций в организационные процессы, используя знания наук о поведении [5, с. 9].

Интервенции или методы организационного развития весьма разнообразны по своему содержанию. Исследователи области ОР приводят классификации методов по различным основаниям, и в большинстве классификаций важное место отводится именно методам формирования команд. Так, в классификации методов ОР по целям интервенций выделяется отдельное «семейство» интервенций, именуемое «деятельность по построению команд» [6, с. 151].

В классификации по целевым объектам ОР выделяются пять классов: индивидуумы, диады/триады, группы/команды, межгрупповые отношения и организация в целом. Как мы видим, методы, ориентированные на работу с командами, и здесь выделены в отдельный раздел.

Наконец, классификация интервенций по глубине воздействия на организацию при проведении организационных изменений также уделяет внимание поведению в группах, в том числе в командах. С точки зрения авторов классификации, инструментальные интервенции сфокусированы на специфике поведения членов команды: участники рассматривают, что помогает и что препятствует команде работать эффективно [1, с. 80].

Теперь настало время обосновать, почему мы говорим об организационном развитии именно *инновационных компаний*. Под «инновационной» мы имеем в виду организацию, производящую инновационную продукцию или оказывающую инновационные услуги. С нашей точки зрения, культура инновационных компаний «благоволит» использованию методов ОР и в особенности методов формирования команд, поскольку высокая инновационная активность требует интенсивной командной работы, объединяющей людей из подразделений разной функциональной направленности. По мнению исследователей Р. Гоффи и Дж. Джонса, значимые инновации не могут быть достигнуты изолированными специалистами: таланты требуют объединения и «воспламенения» для создания действительно творческих решений [7, с. 135].

Многие ученые и практики отмечают, что командная работа является неотъемлемой частью функционирования инновационных компаний. Например, Дж. Тидд и Дж. Бессант называют эффективную командную работу в числе семи ключевых компонентов инновационной организации. Они убеждены в том, что использование команд для решения проблем на местном, кросс-функциональном и межорганизационном уровне требует инвестиций в подбор и формирование команд [9, с. 123].

Следует отметить, что важность командной работы для инновационных компаний подчеркивается не только западными специалистами, но и российскими учеными. Так, в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года отмечается важность такой компетенции, как «готовность к работе в команде» [3].

В нашей статье мы попытались продемонстрировать, как формирование команд стало толчком к развитию инновационной компании, являющейся крупным производителем домашней и профессиональной электроники.

#### **Повышение уровня сплоченности команд сотрудников розничных подразделений компании-производителя электроники**

Розничный бизнес активно развивается в Российской Федерации. По своей структуре он зачастую организован как система взаимодействия центрального офиса с точками реализации продукции, которые показывают те или иные результаты продаж. При этом вопрос «что лучше?» как вопрос, противопоставляющий командную и индивидуальную мотивации сотрудников розничных точек, все еще не решен. Практика показывает, что эта дилемма должна быть решена каждой организацией самостоятельно. В нашем исследовании мы предприняли попытку описания действующей системы работы с персоналом с целью построения командных взаимоотношений розничных точек крупной компании-производителя домашней и профессиональной электроники (далее – Компании) с существующей индивидуальной материальной системой мотивации и командными методами управления розничными точками.

Персонал каждого вновь открывающегося магазина или магазина, в чьем составе произошли значимые кадровые ротации, проходит входное обучение, организованное отделом обучения Компании. Кадровый состав магазина составляет в среднем от пяти до семи сотрудников, среди которых есть управляющий, заместитель управляющего, старший продавец и продавцы-консультанты. Входное обучение включает в себя несколько блоков: знакомство с Компанией, тренинг формирования команды, а также тренинг по технике продаж и сервису. Подобная практика работает в Компании на протяжении более чем двух лет. Это приводит к отличным результатам командной работы в условиях индивидуальной мотивации. В числе выгод от такого подхода руководители Компании называют повышение профессионализма сотрудников, значительный уровень вовлеченности персонала в работу Компании и высокую скорость решения внутренних проблем в магазине.

Каждая из трех составляющих входного обучения очень важна. Так, например, знакомство с Компанией необходимо для того, чтобы ускорить адаптацию сотрудников, создать чувство принадлежности к Компании, создать мотивацию к развитию в Компании и гордость принадлежности к ее бренду. Тренинг формирования команд направлен на знакомство, сплочение и формирование базовых навыков командной работы. Эти составляющие в наибольшей степени позволяют достигать описанных выше результатов. Тренинг по технике продаж и сервису, который является заключительной частью входного обучения, представляет

собой предметную задачу для группового решения. Помогая и поддерживая друг друга, персонал совместно готовится к деятельности продавца в команде.

Нами было проведено исследование оценки эффективности формирования команд на входном обучении Компании. Мы приняли решение, что для оценки эффективности этого метода обучения нам необходимо измерить три фактора, которые, на наш взгляд, определяют успешность тренинга формирования команд. К ним относятся: уровень групповой сплоченности, уровень группового единства, а также уровень состоятельности личности. Для оценки уровня групповой сплоченности мы использовали индекс Сишора, в котором испытуемым предлагалось оценить, например, ценность команды, желание ее сменить, отношение к членам группы [4, с. 179–180.]. Для оценки уровня группового единства нами был использован проективный тест «Group Entitativity Measure» (GEM) [8, с. 963–980]. Этот метод в значительной степени является проективным, так как в его рамках испытуемому предлагается выбрать одно из шести изображений и соотнести его со своим восприятием группы. Что касается уровня состоятельности личности, то для его измерения мы использовали методику измерения отраженной субъектности В.А. Петровского [2, с. 219–266.] Эта методика направлена на диагностику некоторых характеристик личности, которые могут изменяться под воздействием группы. Опросник показывает уровень состоятельности личности, то есть восприятие человеком готовности к свершениям, решению сложных задач, поиску новых методов решений и уверенности в успехе общего дела.

Базу исследования составил персонал трех магазинов, в количестве 17 человек. Замеры по трем опросникам проводились четыре раза: первый замер – в самом начале входного тренинга (сразу после знакомства тренера с группой), второй замер – после знакомства с Компанией, третий замер – после блока тренинга по формированию команды, и наконец, четвертый замер – после блока тренинга по технике продаж и сервису. Статистический анализ различий значений каждого параметра между замерами проводился на всей выборочной совокупности в целом, поскольку входное обучение было проведено по идентичной программе во всех трех магазинах. Был применен статистический критерий G-знаков. Нулевая гипотеза свидетельствует об отсутствии различий между пробами, отвержение нулевой гипотезы – о значимых различиях на уровне значимости 0,05. Результаты исследования можно увидеть в таблицах 1 и 2.

Таблица 1. Оценка эффективности формирования команд  
 Table 1. Assessment of the effectiveness of team-building

Методика	Объем выборки	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Минимум	Максимум
GEM Проба 1	17	3,82	1,015	2	5
GEM Проба 2	17	4,00	,935	2	5
GEM Проба 3	17	5,29	,470	5	6
Индекс Сишора Проба 1	17	15,94	1,519	14	18
Индекс Сишора Проба 2	17	17,24	1,640	15	19
Индекс Сишора Проба 3	17	18,29	,470	18	19
Тест Петровского Проба 1	17	,5559	,07272	,46	,78
Тест Петровского Проба 2	17	,6359	,05767	,55	,71
Тест Петровского Проба 3	17	,6718	,06106	,58	,71
GEM Проба 4	17	5,29	,470	5	6
Индекс Сишора Проба 4	17	18,65	,493	18	19
Тест Петровского Проба 4	17	,7235	,09962	,60	,84

Полученные результаты свидетельствуют о том, что группы изначально чувствовали себя командой, понимали значимость ценности команды. При этом каждый из блоков входного обучения либо повышал, либо не менял результаты восприятия себя в группе.

Таблица 2. Результаты статистического анализа  
Table 2. The results of the statistical analysis

	GEM 2 – GEM 1	GEM 3 – GEM 2	GEM 4 – GEM 3	СШ 2 – СШ 1	СШ 3 – СШ 3	СШ 4 – СШ 3	ПТ 2 – ПТ 1	ПТ 3 – ПТ 2	ПТ 4 – ПТ 3
Точная значимость (двухсторонняя)	,250 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>		,039 <sup>b</sup>	,016 <sup>b</sup>	,031 <sup>b</sup>	,013 <sup>b</sup>	1,000 <sup>b</sup>	,001 <sup>b</sup>
Асимптотическая значимость (двухсторонняя)			1,000						

Как мы видим из показателей, приведенных в таблицах 1 и 2, результаты замера эффективности формирования команды показывают положительные тренды по методике определения группового единства только после тренинга формирования команд. Таким образом, после тренинга формирования команд входного обучения значительно повышается групповое единство группы. В то же время знакомство с Компанией и тренинг по технике продаж и сервису не сказываются на групповом единстве коллектива. Уровень сплоченности команды, определенный с помощью индекса Сишора, имеет высокие показатели на всех этапах входного обучения. Таким образом, и знакомство с Компанией, и тренинг формирования команд, и тренинг по технике продаж и сервису входного обучения значительно влияют на сплоченность группы.

Результаты диагностики состоятельности личности по В.А. Петровскому свидетельствуют, что состоятельность личности участников входного обучения повышается после знакомства с Компанией и после совместного обучения на тренинге по технике продаж и сервису. При этом тренинг формирования команд на состоятельность личности не влияет.

По результатам исследования нам удалось определить значимое влияние последовательных блоков входного обучения на сплоченность, уровень группового единства и состоятельности личности. Таким образом, мы можем отметить, что входное обучение положительно влияет на формирование команды различных точек, и Компании имеет смысл продолжать существующую практику проведения тренингов при открытии новых магазинов или осуществлении значимых перестановок персонала.

Исследования в области развития организаций продолжают набирать обороты. Наши исследования говорят о том, что тренинги формирования команд способствуют повышению профессионализма сотрудников, их вовлеченности в культуру компании, а также ускорению принятия решений и их претворения в жизнь. Рассмотренный пример подтверждает значимость командной работы в достижении целей предприятия в современных условиях, что обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований в данной области.

В нашей работе была предпринята попытка системного анализа феномена формирования команд в контексте организационного развития инновационных компаний. Нами были описаны и проанализированы результаты исследования, проливающего свет на практическое применение методик анализа и формирования команд в современных условиях.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 88.
2. Петровский В.А. Индивидуальность: саморегуляция и состоятельность // В кн.: Психология индивидуальности: новые модели и концепции / Науч. ред.: В.Д. Шадриков, Е.Б. Старовойтенко. – М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009. – С. 219–266.
3. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р // Рос. газ. – 2012. – 3 января.
4. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С. 179–180.
5. Beckhard R. Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969. – P. 9.
6. French W.L., Bell C.H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – Prentice Hall, 1998. – P. 145.

7. *Goffee R., Jones G.* What Holds the Modern Company Together? // Harvard Business Review. – 1996. –11–12. – P. 133–138.
8. *Gaertner L., Schopler J.* (1998). Perceived ingroup entitativity and intergroup bias: An interconnection of self and others // European Journal of Social Psychology, – 28. – P. 963–980.
9. *Tidd J., Bessant J.* Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – London: John Wiley and Sons, 2009. – 622 p.

## REFERENCES

1. *Galkina T.P.* Sociologiya upravleniya: ot gruppy k komande [Sotsiologiya upravleniya: ot gruppy k komande]. – Moscow: Finansy i statistika, 2001. – P.88.
2. *Petrovskiy V.A.* Individualnost': samoregulatsiya i sostoyatel'nost' [Individual'nost': samoregulyatsiya i sostoyatel'nost']. – Moscow: NOU VPO MPSI, 2009. – P. 219–266.
3. *Strategiya innovatsionnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda* [Strategiya innovatsionnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda]. – Rossiskaya gateta. – 2012. – January 3.
4. *Fetiskin N.P. et al.* Socialno-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp [Sotsial'no-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyx grupp]. – Moscow: 2002. – P. 179–180.
5. *Beckhard R.* Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969. – P. 9.
6. *French W.L., Bell C.H.* Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall, 1998. – P. 145.
7. *Goffee R., Jones G.* What Holds the Modern Company Together? // Harvard Business Review. – 1996. –11–12. – P. 133–138.
8. *Gaertner L., Schopler J.* (1998). Perceived ingroup entitativity and intergroup bias: An interconnection of self and others // European Journal of Social Psychology, – 1998. – № 28. – PP. 963–980.
9. *Tidd J., Bessant J.* Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. London: John Wiley and Sons, 2009. 622 p.

### Информация об авторе

Алябина Елена Владимировна, соискатель степени кандидата экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента экономического факультета Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Россия  
[alyabina@mail.ru](mailto:alyabina@mail.ru)

Зверев Дмитрий Антонович, аспирант кафедры организационной психологии факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия  
[dazverev@mail.ru](mailto:dazverev@mail.ru)

Получена:03.03.2015

### Information about the author

Alyabina Elena Vladimirovna, Applicant for academic degree of Candidate in Economics, Senior lecturer, Chair for Management, Economic faculty at Novosibirsk State University.  
Novosibirsk city, Russian Federation  
[alyabina@mail.ru](mailto:alyabina@mail.ru)

Zverev Dmitriy Antonovich, Postgraduate student, Chair for Organizational Psychology, National Research University «Higher School of Economics».  
Moscow city, Russian Federation  
[dazverev@mail.ru](mailto:dazverev@mail.ru)

Received:03.03.2015