инструмент, который позволяет значительно повышать эффективность мотивационной программы, требующий грамотной и регулярной настройки, оказывая влияние на эффективность работы организации, на повышение отдачи сотрудников, ощущающих себя важной частью одной команды. Корпоративная культура – это не только провозглашаемые цели, задачи, но и её традиции, ценности, правила поведения внутри организации. Создание «команды» неразрывно связано с понятием корпоративной культуры – от гласному или негласному своду правил, существующих в каждой компании.

Итак, в современных условиях проектно-ориентированного управления усиливается влияние ряда факторов, оказывающих влияние на формирование и поддержание лояльности: интересное содержание работы, психологический климат организации, социальная защищенность, уровень заработной платы и наличие системы мотивации, корпоративная культура, прозрачность всей системы управления и человечность.

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>
2. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. – URL: http://velib.com/read_book/fomichev_andrejj_nikolaevich/risk_menedzhment/
3. Серия стандартов ISO 31000. Менеджмент рисков [Электронный ресурс]. – URL: <https://intercert.com.ua/articles/regulatory-documents/311-iso-31000-risk-management>
1. Григорьева О.И. Мотивация как элемент управления персоналом // Новые технологии - нефтегазовому региону материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. - 2015. - С. 54-56.
2. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Пуденко Т.И. Методические указания: Как мотивировать продуктивную работу персонала. – М.: ИУО, 2001. – 44 с.
3. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 7 - 8 (60) . - С. 127 - 132.
4. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2008.
5. Тарасов В.А. Искусство управленческой борьбы в кармане – М.: Инфа-М, 2012.
6. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с.
7. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – СПб.: Питер, 2010.

Мызрова К.А., Данилова А.Р.

Мотивационная программа организации как инструмент развития лояльности персонала

*Ульяновский государственный университет
(Россия, Ульяновск)*

doi:10.18411/spc-8-03-2018-23

idsp: 000001:spc-8-03-2018-23

Аннотация

В современный период становления проектно - ориентированной экономики особенно важно формирование команд, приносящих положительный синергетический эффект. К вопросу формирования команд следует подходить особенно тщательно, руководствуясь критериями для формирования команды.

Ключевые слова: команда, проектная экономика, критерии формирования команд, синергетический эффект.

В период перехода на инновационный путь развития возникает потребность в становлении проектной экономики [3, С.3], основанной на проекте как

организационной единице и принципе партнерства как способе координации инвестиционной деятельности участников на микроэкономическом уровне, в рамках отдельных проектов.

Совместные проекты приходят на смену одиночным рабочим местам. По мере роста глобализации и многофункциональности бизнеса барьеры исчезают, взаимодействие становится все шире, а командная работа видится ключом к организационному успеху.

Переход к проектно-ориентированному управлению требует перестройки мышления, поведения, способов принятия решений. Объединение работников в единое целое и создание системы управления, отличающейся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов возможно только на основе эффективного командообразования, обладающего синергетическим эффектом. Необходимо обеспечить самоорганизацию команды. Для обеспечения положительного синергетического эффекта необходимо задать критерии для отбора в команду. Синергетический эффект означает, что физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Критерии отбора в команду являются основой, определяющей все направления развития команды. Прежде чем заниматься формированием команды необходимо определить критерии отбора кандидатов, и эти критерии уже в начале деятельности должны обеспечить условия для самоорганизации совместной деятельности команды. Но перед этим, рассмотрим, что представляет собой команда?

Команда – группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и целей организации, владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Современные определения понятия «команда» представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Современные определения понятия «команда»

№ п/п	Определение	Автор
1	«Группа из 3-8 человек, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из членов. Каждый участник команды в дополнение к вопросам своей персональной ответственности несёт ответственность за достижение всей команды в целом».	Дж. Катценбах и Д.Смит [Katzenbach, Smith, 1994, p.16]
2	«Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».	М. Армстронг (цит. по:[Бойетт, Бойетт, 2004, с.164])
3	«Малая группа, состоящая из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде».	К.Б. Миллер [Miller, 2003, p.115]
4	«Группа людей, совместно работающих на достижение общей цели»	В.Г. Куликов, С.Д. Резник [Куликов, Резник, 2005, с.93]
5	«Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообща».	М.Геллерт, К.Новак [Геллерт, Новак, 2006, с.34]
6	«Социальная система, воспринимаемая её членами как	Р. Хакман (цит. по: [Роббинс,

	единство. Сами члены команды характеризуются качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей».	Финли, 2005, с.27]
7	«Небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимопределяемую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)».	С.Танненбаум, Р. Берд, Е.Салас [Tannenbaum, Beard, Salas, 1992, p. 8]
8	«Небольшая группа стремящихся к общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников».	Дж. В. Ньюстром, К.Дэвис [Ньюстром, Дэвис, 2000, с.24]

Командообразование (teambuilding) – термин, используемый, как правило, в бизнесе и спорте для описания процесса и совокупности технологий, направленных на улучшение результатов работы коллектива и основанных на исследованиях З.Фрейда, У.Мак-Дугалла, К.Левина и др.

Управлением командами в менеджменте занимались такие ученые как В.В. Авдеев, А.Я. Кибанов, Ф.Котлер, В.В. Поздняков, А.Л. Смирнов, Т.Ю. Базаров, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, А.И. Пригожин, Т. Бойдейл, В.А. Списвак и др.

Командная работа не всегда оправдывает затраты, связанные с её построением и поддержанием. Работа в команде часто порождает чувство индивидуализма её членов, снижение креативности, конфликтность.

Наряду с недостатками, можно выделить положительные моменты формирования команды:

- предполагает вовлечение сотрудников в процесс управления организацией посредством самоорганизации и самоуправления, сотрудничества и взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости, что позволяет обеспечить ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, сплоченность и коллегиальность отношений внутри трудового коллектива;
- коллегиальные отношения, сплоченность членов команды повышают производительность труда, а, следовательно, повышается эффективность деятельности организации в целом;
- с помощью командной работы обеспечивается повышение уровня профессионализма и квалификации, личностный рост каждого члена команды, за счет того, что от участников требуется использование множества трудовых навыков, а не только умения выполнять одну или две функции;
- децентрализация принятия решений становится механизмом формирования преданности и приверженности членов команды организации, так как принятие решений осуществляется в атмосфере доверия и затрагивает всю команду. При этом участники команды осознают, что, если они не могут прийти к единому решению, окончательное решение должен принимать руководитель. Цель команды – это общий результат работы, достигнутый путем открытого диалога;
- члены команды чувствуют себя «одной семьей», они преданы целям фирмы, которые они сами и помогли определить [2].

Для команды характерна политика внимания к индивидуальным потребностям каждого участника группы, удовлетворения этих потребностей на персональном уровне при организации взаимодействия внутри команды. Лишь командный тип организации позволяет не допускать ситуации, при которой персонально определенные амбиции каждого члена группы нивелируются и не принимаются группой к реализации.

Процесс формирования команды может быть стихийным, а также целенаправленным. Для стихийного формирования команды характерно появление неформальных лидеров и сплоченность вокруг общей деятельности, которая становится целью.

Целенаправленный подход к процессу командообразования требует от руководителя ясного представления причин серьезных изменений в системе управления.

Конструирование команды – процесс трудоёмкий и креативный, основанный на применении творческого потенциала, использования определенных финансовых вложений и интеллектуальных усилий. Руководитель не всегда имеет необходимые умения и навыки, необходимые для конструирования команды. По этой причине, ответственными в рамках командообразующей деятельности, как правило, выступают квалифицированные сотрудники кадрового департамента организации, однако, данная деятельность носит вспомогательный технический характер, поэтому окончательное решение принимает только руководитель. Именно он занимается выработкой целей - мотиваторов, направленных на достижение результата, определяет единую общую базу культуры организации и условия создания и функционирования будущей команды.

Роль руководства должна проявляться в постоянном мониторинге процесса формирования команды, чтобы иметь возможность оперативно вмешаться в случае возникновения командных барьеров или других внутрикомандных негативных ситуаций. Конечно, руководители личным примером должны ориентировать сотрудников на усвоение и применение эффективных методов командной работы.

В теории управления командные процессы происходят в четырех основных направлениях: становление команды, развитие команды, определение командных ролей и формирование сплоченности в команде. Все эти процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, создать команду без определения ролевой структуры её членов становится невозможным [5].

В настоящее время существуют разные методы командопостроения, однако, самым эффективным методом создания команд и развития командной работы признается тимбилдинг. Его отличительной особенностью является возможность универсального применения, так как тимбилдинг можно использовать не только для построения проектных (участники проектной команды), управленческих (топ - менеджеры, линейные руководители) или рабочих команд (сотрудники подразделения, отдела), но и для построения метакоманды (все сотрудники организации), которая, в свою очередь, охватывает всю организационную структуру компании.

Одна из важнейших функций тимбилдинга – выявление несовместимых людей и определение способов их неконфликтного взаимодействия. Авторство тимбилдинга принадлежит военным. В 1950-х годах в Великобритании был презентован так называемый «Веревочный курс» - тренинг, призванный обеспечить психологическую подготовку и командную совместимость военнослужащих спецподразделений Королевских ВМС.

На первой стадии (тимскилс) предполагается формирование и развитие у сотрудников организации навыков командной работы, являющихся по своей сути фундаментом для внедрения командного менеджмента: гармонизация общей цели организации с личными целями персонала; нацеленность всей команды на конечный результат; принятие ответственности за результат команды; ситуационный подход к управлению и лидерству, и гибкое изменение стиля управления в соответствии с особенностями задач, стоящих перед командой; конструктивное взаимодействие и самоуправление всех участников команды; принятие единого командного решения и согласование его с членами команды.

На второй стадии (тимспирит) необходимо сосредоточить усилия на формировании командного духа, что предполагает систематическую работу по поддержанию и укреплению коллегиальных взаимоотношений, сплоченности и доверия между участниками команды. Комплекс мер направлен: на усиление

устойчивого чувства «мы»; на создание мотивации совместной деятельности, основанной на взаимном доверии членов команды; на понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга; на повышение неформального авторитета руководства организации; на развитие лояльности и приверженности участников команды целям организации.

Г. Топчик выделяет 10 шагов формирования новой команды в организации: заручиться поддержкой руководства, определить цель команды, установить временные рамки, отобрать её членов, проанализировать их возможности, разделить общую цель между членами команды, дать ей имя, сформулировать миссию команды и её цели, определить её основные функции, установить командные роли [6].

Следует отметить, что участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта.

Команда проекта – это группа сотрудников, непосредственно работающих над его осуществлением и подчиненных руководителю проекта, основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла [4, С.771].

Мотивом вовлечения в процесс командообразования может быть знакомство участников и ранее существовавшие связи (профессиональные, семейные и др.). Локальные группы (семьи, друзья, коллеги, соседи и т.д.) нередко оказываются полем для вовлечения в команду проекта, если участники следуют принципу межличностных отношений при построении команды [1, С.215].

Основными факторами, определяющими формирование команды проекта являются [4, С.776]:

- специфика проекта;
- организационно-культурная среда;
- особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с другими членами команды.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. способного к такого рода лидерству, - сверх-лидерству.

Безусловно, при формировании команды, необходимо учитывать особенности самой организации, её цели, миссию, стратегию развития, масштаб и специфику деятельности.

Таким образом, команда – сложный объект, который необходимо рассматривать во всей совокупности его характеристик. Те предприятия, которые занимаются командной работой, работой по сплочению коллектива, мотивацией сотрудников, формированием благоприятного психологического климата, являются более успешными по сравнению с теми, кто такую работу не проводит.

1. Коваленко Б.Б. Дилемма партнерства в предпринимательской деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», 2014. - № 3. – С.215-221.
2. Ленская И.Ю. Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций // Интернет-журнал «Науковедение», 2017. Том 9, № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN117.pdf>
3. Проектная экономика в условиях инновационного развития: Концепция, модели, механизмы / Кулешов В.В., Суслов В.И., Новикова Т.С., Горбачева Н.В., Ибрагимов Н.М., Кузнецов А.В. Монография. Новосибирск: Параллель, 2013.-164 с. ISBN 978-5-93089-108-7
4. Управление проектами: учеб.пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 9 –е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2013. – 960 с.
5. Шкунова А.А., Колода С.А. Командообразование как исследовательский проект студентов в курсе «Организационное поведение» [Электронный ресурс]// Вестник Мининского университета. 2015. - № 4 (12). URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25286579>
6. Topchik G.S. The First-Time Manager's Guide To Team Building/G.S. Topchik N.Y., 2007