ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

*Путылин В. И. Управление персоналом. Как сформировать эффективную рабочую команду? // Концепт. – 2015. – № 12 (декабрь). – ART 15421. – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2015/15421.htm. – ISSN 2304-120X.*

**ART 15421** **УДК 656.811**

***Путылин Василий Иванович,***
*кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир*
mr.vip56@mail.ru

# Управление персоналом. Как сформировать эффективную рабочую команду?

***Аннотация.*** *Статья посвящена управлению персоналом современного предприятия, формированию эффективной рабочей группы сотрудников, мотивированной на решение самых сложных задач. Определены критерии эффективности командной деятельности, способы преодоления потенциальных проблем и достижения потенциальных выгод неформальной организации.*
***Ключевые слова:*** *общение, принадлежность к группам, факторы эффективности, размер, состав, групповые нормы, сплоченность, статус, функциональные роли, не стандартное мышление, психологический тренинг.*
***Раздел:*** *(04) экономика.*

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал [1].

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Мы же предлагаем один из возможных вариантов решения этой задачи. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

В последние годы появилось много теорий и принципов, используемых при анализе поведения людей в организации, а также методов, способных повысить эффективность индивидуальной и групповой деятельности сотрудников. Это стало возможным прежде всего благодаря развитию наук о поведении, в частности социальной психологии и социологии, применительно к функционированию организаций и к формированию отношений между отдельными лицами и группами внутри этих организаций.

В то же время руководители различных уровней в управленческой иерархии сталкиваются с все более сложными человеческими проблемами и далеко не всегда готовы и способны принимать адекватные сложившимся условиям кадровые решения. На сегодняшний день явно прослеживается тенденция к увеличению и усложнению

структурного и функционального состава организаций, что неизбежно формирует запрос на внедрение более эффективных форм и методов управления персоналом. Сама деятельность становится все более сложной и комплексной и уже не может быть выполнена силами только отдельных работников. Специалисты стали более образованны и подготовлены профессионально, лучше информированы и лучше знают свои права, их уровень занятости и жизненные запросы увеличились, система ценностей кардинально изменилась.

Сегодня специалистам по управлению персоналом брошен фундаментальный «вызов», связанный с необходимостью сбалансировать общественные, организационные, функциональные и личные цели. Это должно быть выполнено таким образом, чтобы подчеркнуть значимость и достоинство людей, то, что носит название «человеческий подход». Руководители и специалисты не должны терять из виду системный подход, который подчиняет каждую организационную подсистему системе организации. Успех всей организации, а не одного отдела – вот то, что действительно имеет значение [2].

С одной стороны, именно теоретический менеджмент, опирающийся в первую очередь на теорию, а уж затем на ее практическое обоснование, может помочь исправить положение в области управления персоналом. В то же время попытки применения сугубо теоретических концепций, не подтвержденных практикой, обречены на провал. Таким образом, в данной статье предлагается синтез теоретических знаний и практического применения эффективного управления персоналом.

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Часто наши контакты со многими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой. Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев и т. д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются довольно недолговечными, их миссия проста. Когда миссия выполнена или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки студенческого праздника. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение. Примером таких групп может служить студенческое самоуправление. По определению группа – это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первейшей из задач по отношению к организации в целом является выполнение каких-либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна функциони-

ровать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности. Представьте себе ситуацию, когда хоккейная команда, сформированная из высококлассных игроков, которые никогда раньше вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то что все игроки владеют техникой игры в хоккей, они все же будут испытывать трудности от того, что не знают возможностей друг друга. Я будущий менеджер. Мне предстоит управлять рабочими группами, а также создавать их. Что же необходимо учитывать, чтобы созданная мною группа была работоспособной, достигала поставленных перед ней целей? С моей точки зрения, то, насколько эффективно группа сможет идти к достижению своих целей, зависит от следующих факторов: размера группы, состава группы, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов. По-моему, группа должна быть сравнительно небольшой – 3–9 человек. Практика показывает, что обычно такие группы принимают более точные решения, члены этой группы испытывают большую удовлетворенность от работы, они свободнее высказывают свое мнение при решении каких-либо вопросов и проще достигают согласия. Меньший численный состав группы не рекомендуется, так как в том случае, когда группа состоит из 2–3 человек, на членов группы ложится серьезная персональная ответственность за принятие решения.

Случалось ли вам попадать в сложные ситуации, когда, казалось бы, нет выхода, а помощь, совет приходили с совершенно неожиданной стороны? На память приходит история, когда в тоннеле застрял огромный грузовик, так как тоннель был слишком низок, а водитель этого обстоятельства не учел. Так или иначе, ситуация была безвыходной. Собравшиеся вокруг люди долго думали, как же вытащить грузовик и освободить проезд. Хотели уже прибегнуть к помощи специальной техники, как вдруг решение предложила маленькая девочка. Она посоветовала выпустить воздух из колес – грузовик стал ниже и свободно вышел из «заточения». Взрослые не могли додуматься до этого по той причине, что мышление этой группы было стандартным. Потому рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения [3]. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на проблему в целом. Группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды. Как было выявлено первыми исследователями групп, в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации, фирмы или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Но нормы, которые я, как руководитель, буду устанавливать, должны быть разумными и не поощрять поведение, которое не способствует достижению поставленных мною перед данной группой целей, таких, которые поощряют неконструктивную критику, кражи, прогулы и т. п. Мне, руководителю, необходимо увеличивать сплоченность группы. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. У сплоченных групп меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше. Для этого необходимо обращать внимание группы на глобальные цели, дать возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Но стоит избегать ситуации, когда член группы боится высказать мнение отличное от мнения группы, не желая нарушить

тем самым сплоченность коллектива. Тогда никто не выражает мнений отличных от других, что ведет к тому, что не проявляется вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются, в результате чего проблема решается с меньшей эффективностью. Конечно, хорошо, когда предлагаются альтернативные решения тех или иных проблем, но это повышает и возможность конфликтов в группе. Конфликты могут быть не только открытыми, но и скрытыми, потому нужно быть в достаточной степени информированным о процессах, происходящих внутри группы. Необходимо постараться разрешать спорные моменты конструктивными методами, разобраться в причинах конфликта и приложить соответствующие усилия по его разрешению. Необходимо рассматривать конфликт как положительный фактор и постараться эффективно управлять им. Отдельно стоит отметить межличностные конфликты в группе, зависящие от особенностей характера ее членов [4]. В данном случае можно прибегнуть к помощи профессионального психолога. Психологический тренинг для налаживания связей в создаваемой рабочей группе, в коллективе также, с моей точки зрения, желателен и поможет предупредить возникновение некоторых потенциальных проблем. К тому же это позволит сразу выявить неформального лидера группы, что значительно облегчит управление. Нельзя допустить, чтобы мнения членов рабочей группы, имеющих более высокий статус, доминировали в ней. Человек, проработавший на фирму или организацию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной фирмы. Чтобы группа могла эффективно принимать решения и решать задачи, возложенные на нее, достигать поставленные перед ней цели, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать идеи.

Оценивая удовлетворенность работников трудом, можно определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда. На базе такой информации можно производить организационные изменения, повышающие у работников удовлетворенность трудом. Один из наиболее объективных и экономичных подходов – это проведение опросов об отношении работников к работе.

Одним из способов оценки эффективности работы службы управления персоналом может быть анализ мнений работников. Эффективным такой способ может быть тогда, когда четко заданы его цели. Данный опрос может касаться многих вопросов удовлетворенности работой, таких как заработная плата, карьера, требования к работе, межличностные отношения и другие. При использовании данного способа у работника должна быть убежденность в том, что работодатель искренне заинтересован узнать правду и будет следовать предложениям, даваемым работниками организации. Если этого не происходит, это ведет к чувству, что они бесполезны [5].

Основными косвенными критериями эффективности деятельности управления командами являются показатели текучести и абсентеизма. Текучесть – одна из организационных форм подвижности кадров. Правомерно рассматривать текучесть кадров как движение персонала, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть. В то же время процесс текучести кадров выполняет ряд позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров и другие [6].

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Руководители могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер:

– улучшение организации труда и производства;
– оздоровление условий труда;
– устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
– организация профессионального продвижения кадров;
– совершенствование оплаты и стимулирования труда;
– специальные меры по адаптации молодых работников.

При изучении и анализе проблемы текучести кадров важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающих выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего [7].

Нельзя забывать и о повышении профессионального уровня членов группы, в связи с чем приветствуется участие ее членов в курсах повышения квалификации, конференциях и семинарах. Это может служить и поощрением за качественно выполненную работу, что тоже немаловажно. В дополнение к этому необходимо учитывать еще и то, что как только создается какая-либо рабочая группа, она становится социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди общаются за чашкой кофе, во время собраний, в «курилке», за обедом и во время работы. Из социальных взаимоотношений, как следствие, рождаются дружественные, неформальные группы. Люди, которые в иных условиях вряд ли даже встретились бы, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для человека необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами – ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Замечательно, если состав неформальной группы соответствует новым задачам и составу рабочей группы. Это создает благоприятный психологический климат в группе, что положительно влияет на результаты выполнения рабочих заданий. Если дело обстоит иначе, это может вылиться в противостояние между мной (руководителем) и созданной мною рабочей группой, причем данное противостояние может быть не только психологическим, но и привести к бойкотированию рабочих заданий и, как следствие, невыполнению целей перед группой поставленных. Возникновение слаженной неформальной организации можно назвать еще одной характеристикой сплоченности группы. Я со своей стороны буду активно поддерживать возникновение и развитие неформальных отношений внутри группы путем организации мероприятий с участием всей рабочей группы, как то: празднование Рождества и Нового года, экскурсии и т. п.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, я, как руководитель, должен признать ее и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальной организации, разрешать им участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Итак, самая эффективная группа – это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи принципы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма, в которой здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют. К трудовым группам необходимо относиться так, как это делают японцы. Их отношение к группе сродни отношению европейца к браку. Японцы выделяют те же проблемы в трудовых взаимоотношениях, которые мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности [8]. Приняв это во внимание, можно сказать, что, создавая рабочую группу или команду, мы создаем семью. А совместная жизнь – это целое искусство. Овладев этим искусством, можно поставить создание «ячейки общества», трудовой группы, на коммерческую основу.

## Ссылки на источники

1. http://www.aup.ru/books/m80/2.htm
2. http://www.top-personal.ru/magazine.html?301
3. Там же.
4. http://www.aup.ru/books/m1514/
5. http://www.aup.ru/books/m6/1.htm
6. Там же.
7. http://www.aup.ru/books/m1503/5_4.htm
8. Там же.

***Vasiliy Putylin,***
*Candidate of Economic Science, Associate Professor at the chair of Economics and Management, Kuban State University (branch in Armavir), Armavir*
mr.vip56@mail.ru

**Human resource management. How to create effective working team?**

**Abstract.** The paper is devoted to human resource management of enterprise, formation of the effective working group of employees motivated on the solution of the most complex challenges.

**Keywords**: communication, belonging to groups, efficiency factors, size, structure, group norms, unity, status, functional roles, not standard thinking, psychological training.

**References**

1. http://www.aup.ru/books/m80/2.htm (in Russian).
2. http://www.top-personal.ru/magazine.html?301 (in Russian).
3. Ibid.
4. http://www.aup.ru/books/m1514/ (in Russian).
5. http://www.aup.ru/books/m6/1.htm (in Russian).
6. Ibid.
7. http://www.aup.ru/books/m1503/5_4.htm (in Russian).
8. Ibid.

***Рекомендовано к публикации:***
*Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Поступила в редакцию *Received* | 27.11.15 | Получена положительная рецензия *Received a positive review* | 30.11.15 |
| Принята к публикации *Accepted for publication* | 30.11.15 | Опубликована *Published* | 02.12.15 |

ISSN 2304-120X
www.e-koncept.ru

**© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015**
**© Путылин В. И., 2015**