

## Литература

1. *Моргунов Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров / Е. Б. Моргунов. 3-е изд. — М. : Изд-во Юрайт, 2011. — 561с.
2. Служба управления персоналом : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : КНОРУС, 2010. — 416 с.
3. *Шмидт А. В., Фатеев В. Н.* Управление персоналом : учеб. пособие / А. В. Шмидт, В. Н. Фатеев. — Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2012. — С. 31–36.

**М. А. Ситников**

*Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург*

Научный руководитель: В.Е. Шкурко, зам. директора департамента инноваций и предпринимательства ИГУП УрФУ

### **Особенности формирования команды в научно-образовательной среде**

В условиях рыночной экономики, где конкуренция очень высока, а стабильностью в наше время называют изменчивость, инновации являются ключевым условием успеха. На Урал возлагают большие надежды, поскольку здесь есть как производственный, так и человеческий капитал. И только люди обладают высокой степенью изменчивости, и потому являются основной составляющей в инновационном процессе. Существует множество площадок для инновационного развития, которые спонсируются на государственном уровне, в том числе Уральский Федеральный Университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

В отличие от производств и предприятий, где есть строгий регламент, узкая направленность деятельности и психология у людей уже состоялась, университет является территорией свободных, свежих мыслей и идей. В процессе обучения, есть возможность экспериментировать и творить не боясь тех ошибок, которые в реальных условиях

могли бы погубить целое предприятие. Это уникальная область для инновационной деятельности. Но и на производстве, и в университете инновационный процесс может быть не достаточно эффективен.

Из выше сказанного следует логичный вопрос: Каким же образом достигается наиболее эффективный результат? Поскольку человеческий фактор основополагающий в любом инновационном процессе, то скорее всего ответ кроется именно в этой области.

Существуют разные типы управления человеческим капиталом. На предприятии в основном используется иерархический тип управления. Плюсы в такой системе следующие: Узкая предметная область, которая позволяет быстро накапливать профессионализм, Формальный лидер, обеспечивающий оценку результата каждого члена группы, Иерархия, мобилизует людей и заставляет их работать на конечный результат. Однако существуют и минусы: Постоянные изменения в составе группы нарушает налаживание межличностных связей, Цели отдельных членов группы идут в разрез с целями существования самой группы, Формальный лидер обычно не прислушивается к мнению подчиненных и это пагубно влияет на инициативу работников. Эти минусы достаточно серьезны и могут вести к грубым ошибкам на производстве и снижению эффективности группы [3].

С другой стороны, в университете тип работы связанный с научной деятельностью в основном индивидуальный, в которой человек сам должен брать ситуацию в руки и не только делать различные виды работы, но и осуществлять самоконтроль. С таким видом организации деятельности справиться может не каждый, а также это займет очень большой промежуток времени.

Поскольку среди этих достаточно распространенных типов есть серьезные недостатки, я предлагаю рассмотреть такой тип организации человеческого капитала, как команда. Существуют разные подходы к определению понятия команды.

Среди определений команды именно приведенное ниже отражает основную идею. «Команда — высший уровень развития группы, совместная деятельность которой построена с опорой на индивидуальные особенности, достижения каждого и с ориентацией на общий успех. При этом индивидуальные достижения зависят от эффективного взаимодействия членов команды при сохранении ими своей индивидуальности. Для членов команды характерна совместимость лично-

и профессионально значимых целей, что создает основу для высокой сплоченности, интеллектуального сотрудничества и позволяет чувствовать ответственность за успешность результатов совместной деятельности» [2].

Отличительными чертами команды являются: отсутствие строгой иерархии, наличие неформального лидера, вклад каждого члена команды в равной степени важен, четкое распределение ролей, следование членов группы общей сверхзадаче, сложность в правильном распределении ролей.

Для предприятий такая практика уже вошла в жизнь. На каждом этапе инновационного процесса формируется команда чтобы решать конкретные задачи. Эти команды состоят из узко квалифицированных специалистов привыкших решать конкретные задачи, знающих свое дело и имеющих слаженность. Такие команды из специалистов достаточно дороги, но для предприятия, особенно крупного, эта практика по карману. Но университет не обладает таким количеством ресурсов и не имеет конкретных задач связанных с инновационным процессом, однако целеполагающая основа присутствует.

Но это не означает, что не существует разнообразных мелких организаций и мероприятий, которые направлены на формирование такого типа отношений между людьми, в данном случае между обучающимися, преподавателями и малым предприятием. Несмотря на эти возможности, команды, сформированные таким образом существуют относительно короткий промежуток времени и обычно не достигают даже постановки реальной целей и задач. Есть и исключения, это команды которые сформировались в процессе обучения, без участия предоставляемых возможностей университета.

Почему же так происходит? Почему в рамках относительно свободного процесса обучения межличностные связи так неустойчивы?

Решением данной проблемы будет являться правильное формирование в команде межличностных отношений.

Существуют разнообразные методики для формирования команд, к примеру LINTechnology, Team Building и другие [5]. В сущности они объясняют схожие принципы формирования. Давайте рассмотрим эти принципы подробнее [4, с. 74–75].

В первую очередь нужно учесть, что команда формируется для выполнения задания. Задания определяют все: ролевой состав,

перечень компетенций которыми должны обладать члены команды, сроки выполнения и степень контроля руководства. Даже при возможных жестких требованиях команда может работать вполне эффективно.

Во-вторых, эффективность напрямую зависит от четко налаженной коммуникации, как внутри команды, так и на уровне руководства. Межличностные отношения чрезвычайно важны, стоит отметить, что работа в команде подразумевает по большей степени коллективную деятельность и ответственность, и в меньшей индивидуальным вклад.

Безусловно формирование команды важный процесс, но не менее важным является и компетенции каждого члена команды. Это определяет ролевую составляющую команды.

Каким принципам нам следует руководствоваться, чтобы определить роль члена команды?

Для начала давайте определим, какие типы компетенции на сегодняшний день определяют эффективность команды, это: базовые профессиональные компетенции, мыслительно-когнитивные компетенции высокого уровня, коммуникативные компетенции, профессионально-важные качества.

Определив данные типы умений можно переходить к спецификации членов команды, по двум принципам, компетентности и преимуществ, предложенным Stempfle, Huebner и Badke-Schaub (2001) [4, с. 74].

Отметим, именно навыки лидера и эффективная работа команды — это ключевые элементы инфраструктуры, которые необходимы для успешного внедрения бережливого производства. Ведь, любые изменения и улучшение в деятельности предприятия происходят благодаря людям, а не данным. Именно лидер создает ситуацию доверия, удовлетворенности труда, желания работать и улучшать результат как подразделения, так и предприятий в целом.

Эти принципы делают эффективным существование группы. Поэтому руководитель команды должен балансировать между этими принципами и принимать во внимание предпочитаемую роль коллег и их умения и навыки. На основе многочисленных исследований М. Белбин [1] сделал фундаментальное открытие: для каждого человека существует одна или несколько предпочтительных ролей и, чтобы команда была очень эффективной, эти роли должны быть в ней

сбалансированы. Автор выделил девять ролей, а именно: мыслитель, исследователь ресурсов, координатор, формирователь, оценщик, коллективист, исполнитель, финишер, специалист.

Эти теоретические подходы в большей степени подходят для работы в организации или на предприятии. Но для работе в рамках университета они тоже подходят, при том что мы учтем особенности организации командной деятельности в университете. Напомню, что основной человеческий капитал в университете — это студенты. В отличии от взрослых людей, у студента более гибкая психологическая система, а значит студент быстрее адаптируется к изменениям, что в свою очередь дает конкурентное преимущество. А в роли руководства здесь могут выступать преподаватели, занимающиеся научной деятельностью. Кроме того, работая в команде студент пополняет знания и тем самым становится более профессиональным. Преимущество заключается еще и в том, что межличностные связи устанавливаются быстрее, а также они укрепляются неформальными отношениями. Но в отличии от взрослых людей, студентам не всегда просто определить какую роль в команде им нужно занять, поэтому следует использовать методики для определения ролевой направленности человека.

Распределение ролей можно осуществлять в рамках нескольких направлений, специальностей и возможно целых факультетов и институтов.

Итак рассмотрим подробнее кто будет участвовать в командной деятельности в университете: научный руководитель, студент (бакалавриата, специалитета, магистратуры), научный сотрудник.

В качестве примера разберем работу проектной команды, которая занимается разработками в области поиска полезных ископаемых и ресурсов. Существует данная команда на протяжении 2 лет. Состоит из научного руководителя, двух научных работников и одного студента-магистра, кроме этого периодический к работе в команде подключаются студенты-бакалавры или студенты-специалисты, в периоды большой загрузки основного состава команды. Стоит отметить, что в своей деятельности данная команда работает весьма эффективно: тесное сотрудничество с ресурсодобывающими компаниями, а также выигрывают гранты на разработку.

Разберем какие роли выполняют участники и, как происходит внутри командное взаимодействие.

Таблица 1

### Взаимосвязи ролей и участников

Роль	Участники
Мыслитель, Специалист.	Научный руководитель.
Исполнитель, Коллективист, Специалист, Исследователь ресурсов.	Старший научный сотрудник
Исполнитель, Специалист, Финишер.	Младший научный сотрудник.
Координатор, Оценщик, Специалист, Исполнитель.	Студент-магистр
<b>+Дополнительно:</b> Исполнитель, Финишер, Мыслитель.	Студенты-бакалавры или студенты-специалисты

Внутри командное взаимодействие осуществляется следующим образом: Научный руководитель вдохновляет команду на деятельность, а также приносит идеи. Старший научный сотрудник ведет контакт с заказчиками, осуществляет поддержание рабочей, дружной атмосферы в команде, разрабатывает программное обеспечение. Младший рабочий сотрудник изготавливает изделия, и занимается окончательной проверкой продукта. Студент-магистр осуществляет координацию деятельности всех членов команды, также занимается оценкой новых идей, кроме этого работает совместно со старшим сотрудником над программным обеспечением. В особенно загруженные периоды подключаются дополнительные участники в виде других студентов, которые помогают с расчетами, проверкой, а также разрабатывают программное обеспечение и являются притоком свежих идей или нестандартных решений. Для самих студентов это полезная практическая деятельность, позволяющая овладеть знаниями в полной мере.

Как мы видим в данной команде основной состав вполне эффективно выполняет работу, все основные участники в комплексе дополняют друг друга. Однако, из-за того, что участники берут на себя несколько ролей, в сложных ситуациях они вынуждены подключать других людей, чтобы справиться с задачей. Кроме того такая команда

осуществляет работу на всех этапах (разработки, создания, внедрения), что является минусом, поскольку можно упустить ряд важных факторов влияющих на конечный результат деятельности. К плюсам можно отнести: благоприятные межличностные отношения способствующие эффективной работе и меньшие денежные затраты, по сравнению с крупными организациями.

В заключении стоит отметить, что для высшего учебного заведения практика командообразования является новой, но, не смотря на это, весьма успешной и эффективной. Количество людей стремящихся к знаниям и пытающихся применить эти знания в университете максимально. Эта зона где рождаются светлые идеи и смелые концепции. И только работа в команде сможет раскрыть истинный потенциал этих задумок, а также довести это до готового продукта.

### Литература

1. *Belbin R. M.* Management Teams: Why They Succeed or Fail, (1981).
2. *Максимова Е. А.* Групповое взаимодействие как условие профессиональной подготовки студентов // Материалы междунар. науч.-практ. конф. 7 февраля 2005 г. — Саратов, 2005. — С. 92–96.
3. *Мурашова Н. А.* Управление изменениями. Н. Новгород : Нижегород. гос. техн. ун-т. им. Р. Е. Алексеева, 2013.
4. *Паскевская Ю. А.* Командообразование (Team Bulding) как инновационная технология совершенствования системы менеджмента // *Das Management*. — 2009. — № 1/11. — С. 74–77.
5. *Рягин Ю. И., Умеренков А. О., Толстоухов И. И.* Малые социальные общности как основа обеспечения качества выпускаемой продукции в критически важном производстве // *Научно-технические ведомости СПбГПУ*. — 2013. — № 4–2 (183). — С. 126–132.