

Анализ исследований,
посвященных *влиянию*
корпоративных
мероприятий по
командообразованию
на эффективность
сотрудников

МГУ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Авторы исследования:

Щелокова Светлана Викторовна, Маркова Мария Ивановна
совместно с компанией Millennium



Содержание

Эволюция команд в организациях	4
Командообразование, как фактор повышения эффективности команд	6
Цели командообразовательных активностей	7
Сопротивление при проведении мероприятий по командообразованию	11
Необходимые данные для построения модели расчета эффективности вложений в корпоративные мероприятия	12
Возможные результаты корпоративных мероприятий	14
Выводы	15

ЭВОЛЮЦИЯ команд в организациях

Современные реалии постоянно изменяющейся бизнес-среды сильно влияют на внутренние процессы внутри организаций. Появляется дополнительная необходимость адаптации рабочих процессов для повышения эффективности, что сильно зависит от гибкости команд, достижение которой возможно при правильном внедрении командообразовательных процессов.

Исторически сотрудники входили в состав статичной группы, которая состояла из установленного формального лидера от организации и рабочей группы. С одной стороны, статичность обеспечивало четкое понимание распределения должностных обязанностей и задач внутри проекта¹; с другой стороны, длительный жизненный цикл работы команд способствовал необходимости сплочения коллектива в силу долгосрочного сотрудничества. Основной целью в подборе методов командообразования было улучшение взаимоотношений внутри команды, развитие взаимопонимания, направленного на долгосрочную работу в одной группе.

В современных реалиях ситуация значительно отличается от ранее принятых стан-

дартов: все чаще команды собираются из незнакомых между собой специалистов, которым в короткое время необходимо обеспечить качественный результат, что смещает фокус командообразовательных процессов с выстраивания долгосрочных отношений **на повышение личной эффективности сотрудников в командной работе.**

Это привело к тому, что:

- срок работы над проектом в статичной группе значительно сократился;

- в командах наблюдается переход от необходимости контроля, произведенного людьми к процессам автоматического контроля при помощи интеграции цифровых технологий в рабочие процессы².

¹ Kozlowski SW, Chen G, Salas E. One hundred years of the Journal of Applied Psychology: Background, evolution, and scientific trends. J Appl Psychol. 2017 Mar;102(3):237-253. doi: 10.1037/apl0000192

² Cosenzo, K., Parasuraman, R., & de Visser, E. (2010). Automation strategies for facilitating human interaction with military unmanned vehicles. In Human-robot interactions in future military operations (pp. 103-124). <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315587622/chapters/10.4324/9781315587622-14>

Подобные изменения влияют на структуру команд и на распределение обязанностей внутри нее.

Появляются отличные от иерархичной системы управления организационные формы взаимодействия внутри организации, в том числе в рабочих группах, **что приводит к необходимости поиска нестандартных подходов, требующих развития творческих навыков у сотрудников в той же степени, как и ранее ключевых аналитических способностей.**

Смещается фокус на характеристики задач, которые требуют адаптации от команд в большей степени, чем адаптации рабочих процессов³.

Все это продиктовано внедрением новых технологий, таких как ChatGPT, Zoom и других, которые изменяют рабочие рутинные процессы, активно влияют на психологическое состояние сотрудников, непосредственно воздействующее на вовлечённость и готовность к межличностным коммуникациям⁴. Подобные тенденции ведут к изменению процессов командообразования, в которые начинают включать активности, направленные не только на улучшение взаимодействие между сотрудниками, но и между сотрудниками и машинами⁵.



³ Sokolova, H. (2023). Challenges and solutions for trust building in virtual multicultural teams. Journal of Applied Linguistic and Intercultural Studies, [online] 4, pp.1-7. https://jalis.uni-ruse.bg/wp-content/uploads/2023/11/JALIS_2023_Issue-4_Manuscript-6_Sokolova.pdf

⁴ Chen, G. and Kanfer, R. (2024) 'The future of motivation in and of teams', Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11(1), pp. 93-112. doi:10.1146/annurev-orgpsych-111821-031621.

⁵ Walliser, J.C., de Visser, E.J., Wiese, E. and Shaw, T.H. (2019). Team Structure and Team Building Improve Human-Machine Teaming With Autonomous Agents. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, 13(4), pp.258-278. <https://doi.org/10.1177/1555343419867563>.

Командообразование, как фактор *повышения* *эффективности* КОМАНД

Если рассматривать понятие «команды», которое пришло в широкое использование из спорта и подразумевало под собой нахождение на одной стороне и совместное достижение цели, можно прийти к заключению, что ключевая идея остается неизменной в отношении цели достижения общих результатов в рабочих командах.

Следовательно рабочие процессы и сотрудники внутри организации напрямую оказывают воздействие на достигаемый результат.

Факторы, указывающие на необходимость командообразовательных активностей, включают⁶:

- | негативное отношение к руководителю;
- | снижение производительности;
- | апатия и отсутствие вовлеченности;
- | жалобы на качество работы и обслуживания;

- | недостаток инициативы, воображения, новаторства сотрудников;

- | конфликты или враждебность среди сотрудников;

- | неэффективные встречи сотрудников и низкая эффективность принимаемых решений;

- | проблемы в трансляции и реализации принятых решений;

- | путаница в заданиях,

- | а также жалобы на дискриминацию или фаворитизм.

Длительное время существовали команды преимущественно со строгой иерархией. Подобные группы имеют статичную структуру и решают определенные задачи организации, члены команд не имеют возможности ротации между проектами внутри компании, а тем более интеграции в несколько проектов одновременно. С учетом времени появилась необходимость введения новых форм для оптимизации работы и внедрения новых технологий в рабочие процессы.

⁶ Walliser, J.C., de Visser, E.J., Wiese, E. and Shaw, T.H. (2019). Team Structure and Team Building Improve Human-Machine Teaming With Autonomous Agents. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(4), pp.258-278. <https://doi.org/10.1177/1555343419867563>.

Стоит отметить требования, сформулированные Каценбахом и Смитом к эффективным командам:

- | небольшое количество людей в группах,
- | необходимые базовые навыки для работы,
- | значимая цель работы,

| определенные количественные/качественные цели,

| сформулированный подход к командной работе,

| чувство значимости каждого члена команды,

| определенная структура лидерства.

Цели командообразовательных активностей

Для достижения данных требований необходимо учитывать направление деятельности команды, что влияет на стратегию командообразовательных активностей. Стратегия должна включать учитывать задачи командообразования для правильного подбора методов, так она может быть направлена на:

- | продвижение комфортной среды для работы;
- | открытие новых возможностей для коммуникации;
- | фиксирование четких, достижимых целей и видения;
- | определение командных ролей;
- | повышение доверия к членам команды;
- | формирование опоры на сильные стороны членов команды;
- | формирование безопасного пространства для рабочих идей;
- | стимулирование внутреннего менторства и другие⁷.

В исследовании Farohunda выделяют следующие цели командообразования⁸:

1. улучшение коммуникации с участниками как с членами команды, так и с отдельными людьми,
2. повышение продуктивности и креативности членов команды,
3. улучшение операционной политики и процедур, способствующее достижению целей,
4. обеспечение четких рабочих целей и атмосферы сотрудничества, включающей ориентацию на совместное решения проблем,
5. повышение уровня доверия и поддержки, что способствует росту удовлетворенности работой и лояльности.

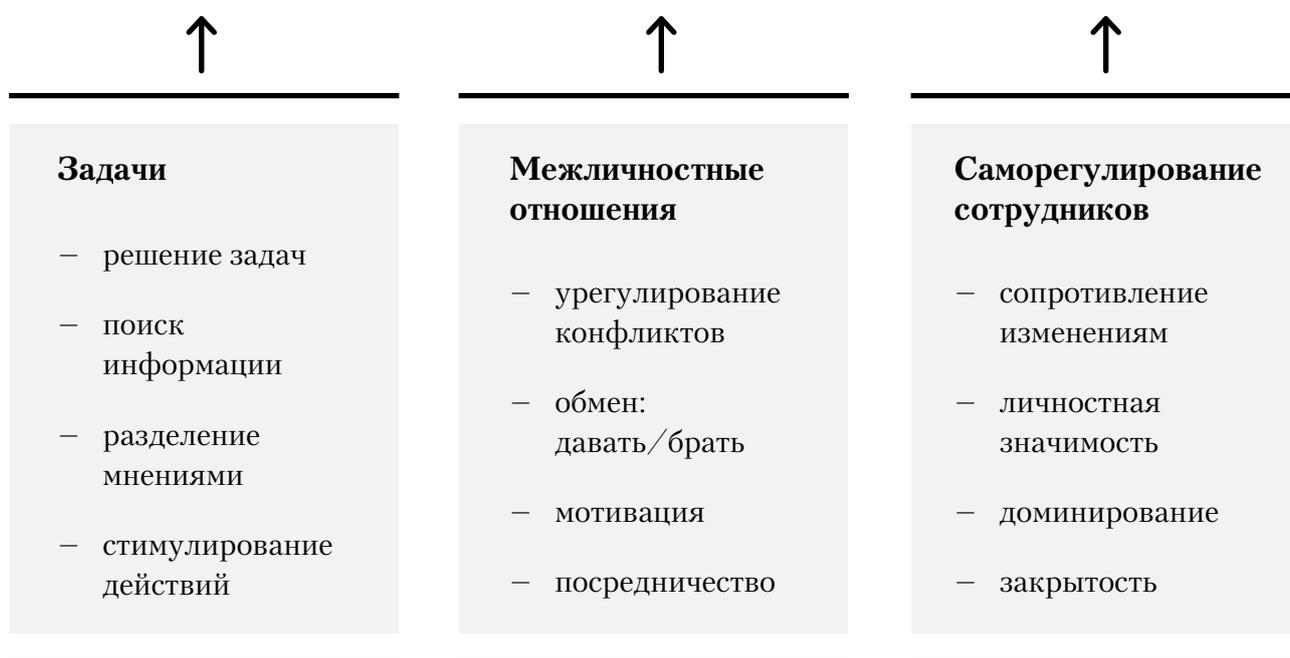
⁷ Laxmi, V. (n.d.). A study on analysis of the most effective team building strategies. [online] Available at: <https://jespublication.com/upload/2022-V13I141.pdf>

⁸ Farohunda, T. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. International Journal of Education and Research, 1(4). Available at: <https://ijern.com/images/April-2013/23.pdf>

Если структурировать цели и задачи командообразовательных процессов, то следует отметить стимуляцию формирования эффективных команд посредством «проведения тренингов для индивидуумов внутри организации, ориентированных на: задачи,

межличностные отношения и саморегулирование сотрудников⁹. Данные тренинги, исходя из анализа эмпирических исследований, можно разделить на три направления, представленных ниже

Анализ эффективности командообразования



Источник: Sulaiman, W.I.W., Mahbob, M.H. and Abu Hassan, B.R.

Снятие тревожности сотрудников от внедрения цифровых сервисов

В настоящее время активности также могут включать в себя образовательные программы по использованию новых технологий в рабочих процессах, *что снижает тревожность сотрудников в контексте потенциальной замены их деятельности на цифровые аналоги*. Примером таких активностей могут

служить online-игры/квизы/викторины для команд, сформированных случайным образом. Такое использование новых технологий способствует формированию виртуальных динамичных команд, так как помогает социализации сотрудников, работающих в онлайн формате, которые по сравнению с сотрудни-

⁹ Sulaiman, W.I.W., Mahbob, M.H. and Abu Hassan, B.R. (2012). An Analysis on the Effectiveness of Team Building: The Impact on Human Resources. Asian Social Science, 8(5). doi: <https://doi.org/10.5539/ass.v8n5p29>

ками, работающими в оффлайн или гибридном формате, имеют значительно меньше возможностей взаимодействовать с коллегами вне рабочих активностей.

Следует отметить, что на сегодняшний день не все компании перешли к адаптации современных цифровых технологий в рабочие процессы и обновлению структур организаций, таким образом можно заключить, что они продолжают существовать в строгой иерархичной парадигме¹⁰. Такие типы организаций должны активно работать над улучшением ментальных моделей команд (ТММs)¹¹, которые направлены на долгосрочную перспективу.

В подобных структурах важным аспектом в командообразовательных процессах является стабильность групп, так как подобная работа направлена на сплочение коллектива, оно способствует глубокому пониманию способов построения работы на определённом временном отрезке, демонстрирует слабости и слепые пятна в организационных процессах, демонстрируют оптимальные способы взаимодействия внутри команд и способствуют формированию плана по внедрению инструментов, влияющих на эффективность работы группы¹². Для тако-

го типа организаций используются командообразовательные инициативы, направленные на решение задач и коммуникацию внутри рабочей группы¹³.

Анализ проведенных исследований различных организаций демонстрирует существенные положительные изменения в показателях эффективности в организациях в различных секторах экономик: нефтегазовом¹⁴, банковском¹⁵, военных организациях¹⁶, гостиничном бизнесе¹⁷, образовании¹⁸ и других¹⁹. В одном из исследований²⁰ были выделены следующие факторы эффективности:

- цели команды,
- понимание схожести,
- уровень сплоченности,
- уровень доверия,
- взаимозависимость,
- уровень уверенности,
- уровень комфорта рабочей среды,
- восприятие команды,
- качество информации,
- определение ролей.

¹⁰ Laloux, F. (2014), «Reinventing Organisations- Excerpts and Summaries», in www.changefactory.com

¹¹ Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403–437.

¹² Davis, K. and Newstrom, J.W. (2012). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw – Hill Education.

¹³ Devine, D.J., Clayton, L.D., Phillips, J.L., Dunford, B.B. and Melner, S.B. (1999). Teams in Organizations. *Small Group Research*, 30(6), pp.678–711. <https://doi.org/10.1177/104649649903000602>.

¹⁴ Khan, M.R. and Wajidi, A. (2019). Role of Leadership and Team Building in Employee Motivation at Workplace. *GMJACS*, [online] 9(1), pp.11–11. Available at: <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/77>.

¹⁵ Gupta, D.M.L. and Pyngavil, R.S. (2012). Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Co relational Analysis. *Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan*, 01(01), pp.52–66. <https://doi.org/10.37922/pijmit.2012.v01i01.003>.

¹⁶ Walliser, J.C., de Visser, E.J., Wiese, E. and Shaw, T.H. (2019). Team Structure and Team Building Improve Human–Machine Teaming With Autonomous Agents. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(4), pp.258–278. <https://doi.org/10.1177/1555343419867563>.

¹⁷ Benarkuu, G. and Gbiel Benarkuu, G. (n.d.). The Effects of Team Building on Internal Communication in the Hospitality Industry in Sunyani Municipality, Ghana. [online] Available at: <https://instituteod.com/wp-content/uploads/2024/05/The-Effects-of-Team-Building-on-the-Hospitality-Industry-Gabriel-Benarkuu.pdf>

¹⁸ Banerjee, P. (2014). A Study of Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Universities in Delhi. *Higher Education for the Future*, 1(2), pp.211–225. <https://doi.org/10.1177/2347631114539892>.

¹⁹ Akinade, M.E. and Obiekwe Onyebuchi (2024). Impact of Team Building on Organizational Performance: A Theoretical Review. *IARD International Journal of Economics and Business Management*, 9(2), pp.1–11. <https://doi.org/10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg1.11>.

²⁰ Walliser, J.C., de Visser, E.J., Wiese, E. and Shaw, T.H. (2019). Team Structure and Team Building Improve Human–Machine Teaming With Autonomous Agents. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(4), pp.258–278. <https://doi.org/10.1177/1555343419867563>.

Для компаний с более гибкой организационной структурой актуальны ситуационные модели команд (TSMs)²¹. Ситуационные модели включают в себя развитие навыков для адаптации в краткосрочных проектах и резкоизменяющихся условиях.

В подобных структурах командообразовательные процессы направлены на личностную эффективность и умение работать в резкоизменяющейся среде, для чего часто используется формат тренингов, стратегических сессий, др.

Стоит отметить, что ситуационная модель крайне важна для топ-менеджмента и лидеров команд, так как при правильном использовании данной модели, эффективность всех рабочих процессов может быть значительно улучшена.

Исходя из целей, располагаемых ресурсов, бюджета и времени, которым располагает команда, выстраивается командообразовательная активность. Важной частью является построение структуры командообразовательных процессов, в нее входит:

- | определение объекта;
- | оценки текущих результатов;
- | формирование активностей и задач;
- | определение участников;
- | тренинг участников;
- | наблюдение за усилиями команд;
- | оценка результатов.



²¹ Cooke, N. J., Kiekel, P. A., Salas, E., Stout, R., Bowers, C., & Cannon-Bowers, J. (2003). Measuring team knowledge: A window to the cognitive underpinnings of team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 179-199. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.3.179>



Сопротивление при проведении мероприятий по командообразованию

Существуют и сложности внедрения и адаптации командообразовательных активностей, таких как сопротивление команд, нежелание брать ответственность, отсутствие желания выделять время на улучшение социальных отношений внутри коллектива.

Важный риск командообразовательных активностей заключается в том, что члены команды могут стать циничным по отношению к организации. Если члены команды не видят улучшений в организации, связанных с мероприятиями по командообразованию, они могут рассматривать такие мероприятия как пустую трату времени, что, как следствие, может привести к потере доверия к организации, снижению мотивации, морального духа сотрудников и их производительности.

Для регулирования данных потенциальных сложностей важно *показывать сотрудникам пользу* от проведенных мероприятий в качественных и количественных показателях. В практике анализа эффективности командообразовательных активностей выделяют:

- | уровень доверия,
- | уровень открытости коммуникации,
- | понимание и обращение к сильным сторонам личности и коллег,
- | уровень готовности разделения ответственности,
- | понимание целей командной работы в проекте,
- | эффективность использования рабочей силы,
- | уровень конфликтности в рабочей среде,
- | структура принятия решений и понимание команды этапов работы,
- | количество информационных утечек,
- | уровень толерантности,
- | уровень удовлетворенности рабочими процессами,
- | уровень взаимопомощи,
- | уровень сплоченности,
- | результаты рабочих процессов (финансовые, производственные и др.)²².

²² Gupta, D.M.L. and Pyngavil, R.S. (2012). Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Co relational Analysis. Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan, 01(01), pp.52-66. <https://doi.org/10.37922/pijmit.2012.v01i01.003>

Необходимые данные для построения модели расчета эффективности вложений в корпоративные мероприятия

1

Для измерения эффективности планируемых мероприятий, перед их проведением компаниям нужно собрать следующие данные:

описание существующих проблем в компании;

описание поставленных целей;

описание текущих процессов в компании:

- оргструктура организации;
- формат работы сотрудников (онлайн/оффлайн/гибридный и др.);
- задачи, решаемые сотрудниками (в контексте заявленных проблем в компании);

описание желаемых типов мероприятий по командообразованию;

наличие позитивного/негативного опыта участия в мероприятиях по командообразованию у участников.

2

Результаты мероприятий необходимо измерять в зависимости от поставленных целей:

Для улучшения межличностных отношений и взаимодействия необходимо замерить до и после мероприятий по командообразованию такие факторы как уровень доверия, сплоченности, взаимопомощи, конфликтности в коллективе, различные аспекты корпоративной культуры и др.

Если заявленной задачей выступало повышение эффективности работы и процессов, то необходимо измерять показатели осведомленности, знаний и навыков сотрудников, показатели эффективности конкретных процессов «кол-во жалоб» и др.

Измерение влияния мероприятий по командообразованию потребует измерения разных аспектов уровня саморегулирования сотрудников: готовность к изменениям, креативность, адаптивность и др.

3

Необходимо учитывать, что успех мероприятий по командообразованию будет зависеть и от того, насколько эффективно реализована предварительная подготовка к мероприятию, а также поддержка участников после, например:

- предварительная работа с управленческой командой по целеполаганию
- поддержка в организации мероприятия и повестки дня,
- правильно подобранный формат для решения заявленной задачи (совместных развлекательных активностей и более продвинутые бизнес-симуляции),
- тесты и измерительные инструменты, позволяющие корректно измерить начальный и достигнутый уровни показателей,
- тематика сессии (некоторые мероприятия позволяют персонализировать визуальное оформление мероприятия в корпоративном стиле для повышения вовлеченности сотрудников),
- поддержка участников. Чтобы обучение закрепилось, нужна постоянная поддержка, особенно в течение первых 30 дней.



Возможные результаты корпоративных мероприятий

Опыт работы международных компаний по организации мероприятий показывает, что в различных компаниях были достигнуты следующие улучшения²³:

Результат мероприятия	Необходимое время
Осведомленность и понимание процессов сотрудниками	4 часа
Повышение мотивации	1 день
Оценка специалиста (отдельной позиции)	1-2 дня
Умение разрабатывать различные сценарии действий	1-2 дня
Получение новых знаний	1-2 дня
Повышение навыков	2 дня
Применение новых навыков и компетенций	2-5 дней
Обучение совокупности компетенций и моделей поведения	3 месяца+
Изменений организационной культуры	6 месяцев+

А также:

рост производительности (на 17% за шесть месяцев и до 30% за восемнадцать месяцев),

повышение ответственности во всех областях внутри организации, повышение эффективности внутренних процессов на 8%,

оперативная реакция на технологические изменения,

сокращение «изолированного» мышления, большая интеграция между подразделениями компании,

объединение сотрудников, повышение уровня сплоченности «ОДНА команда» и «ОДНА компания».

²³ <https://silega.com/how-much-team-building-and-corporate-events-cost-and-is-it-worth-it/>

Выводы

В заключении следует отметить результаты исследований, которые демонстрируют эффективность командообразования исходя из анализа показателей эффективности внедрения подобных инициатив. В командах наблюдается существенный рост уровня сплоченности после подобных практик²⁴. Анализ также демонстрирует отсутствие негативных последствий включения командообразовательных процессов, но можно отметить более явную зависимость результативности от того или иного мероприятия, учитывая особенности рабочей среды, организационной структуры, культуры и других факторов.

Отсюда следует, что невозможно выделить единый эффективный формат командообразовательных активностей, а следует учитывать изначальные цели, которые ставит для себя руководитель и условия работы в конкретной организации. Исходя из

этого стоит подбирать методы и активности, влияющие на эффективность определенного фактора.

Сами активности изменяются соответственно тенденциям рынка и зависят от среды внедрения. Но среди стандартных практик ключевыми направлениями активности являются: решение организационных задач, повышение эффективности межличностного взаимодействия, личностное развитие (для повышения адаптивности сотрудника к работе в команде), использованию новых технологий для повышения эффективности рабочих процессов и гибкости в часто-изменяющейся среде. При этом наблюдается необходимость построения ситуационной модели командообразовательных активностей для более точного определения влияния факторов направлений для достижения поставленных целей.



²⁴ Sidiq, W. and Abdullah, S.M. (2022) 'Effectiveness of team building training improving the cohesiveness of the Working Group', Psikostudia : Jurnal Psikologi, 11(1), p. 89. doi:10.30872/psikostudia.v11i1.7168.

■ MILLENNIUM