

ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД И УПРАВЛЕНИЕ ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

И. С. Махов, Е. В. Абилова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье представлены современные тенденции формирования управленческих команд на современном этапе развития экономики Российской Федерации. В текущих условиях взаимодействия российского бизнеса с международным необходимо создание и дальнейшее взаимодействие международных управленческих команд в различных аспектах управления. На данный момент международное взаимодействие бизнеса является недостаточным. В связи с этим нужно формировать устойчивые связи с международными партнерами, поскольку совокупная эффективность таких команд выше, нежели внутренний менеджмент компании.

Ключевые слова: персонал, команда, инструментарий, профессиональный навык, эффективность.

Введение

В современных условиях взаимодействия российских компаний с мировыми необходимо создавать международные управленческие команды с надёжными международными партнерами. Социальные, экономические и политические факторы, вызывающие изменения в различных отраслях, повлияли не только на глобальные рынки, но и на динамику рабочих мест.

Сейчас, как никогда ранее, организации стремятся к созданию разнообразного и инклюзивного персонала. Вместе с этой тенденцией изменился и подход руководителей к руководству и взаимодействию со своими командами.

Недавнее исследование показало, что 89 % корпоративных сотрудников работают как минимум в одной глобальной команде, а 62 % имеют коллег из трех и более культур. Несмотря на эти цифры, только 18 % многонациональных корпораций считают, что у них есть сильные лидеры, способные решать будущие бизнес-задачи [7, с. 176].

Анализ литературных источников

Научный дискурс относительно формирования управленческих команд лежит в сфере нескольких теоретических и практических дисциплин: практической психологии, деловой этики, менеджмента, поведенческого управления. Командное управление как инструмент повышения эффективности управленческой деятельности является междисциплинарным объектом психологии, социологии, менеджмента.

При написании статьи для понимания общих подходов к роли менеджмента в развитии компетенций были использованы подходы теории менеджмента, теории психологии и социологии, материалы периодической печати. Следует отме-

тить, что рассмотренные источники раскрывают только подходы к формированию управленческих команд, но не затрагивают вопрос о роли командного управления в формировании международного взаимодействия различных компаний и внутри одной компании.

Цель статьи – раскрыть роль командного управления в формировании устойчивых связей компании и международных партнеров.

Основная часть

Чтобы преуспеть в современной глобальной экономике, все больше компаний полагаются на географически распределённый персонал. Они создают команды, в которых собраны лучшие функциональные специалисты со всего мира в сочетании с глубоким знанием местных особенностей наиболее перспективных рынков. Они используют преимущества международного разнообразия, объединяя людей из разных культур с различным опытом работы и взглядами на стратегические и организационные проблемы. Все это помогает многонациональным компаниям конкурировать в современных условиях ведения бизнеса [9, с. 113].

Но менеджеры, которые фактически руководят глобальными командами, сталкиваются с серьезными проблемами. Создавать успешные рабочие группы достаточно сложно, даже когда все люди местные и работают в одном офисе. Но когда члены команды представляют разные страны, имеют разное функциональное образование и работают в разных местах, общение может быстро ухудшиться, может возникнуть недопонимание, а сотрудничество – перерасти в недоверие.

Одно из основных различий между локализованными в одном или в разных пространствах

глобальными командами заключается в уровне социальной дистанции – степени эмоциональной связи между членами команды. Когда все члены команды работают в одном месте, уровень социальной дистанции обычно не высок. Даже если они имеют разное происхождение, люди могут взаимодействовать формально и неформально, согласовывать свои действия и укреплять доверие. Они приходят к общему пониманию того, что означает определенное поведение, и чувствуют себя близкими и родными, что способствует хорошей командной работе. Однако коллеги, находящиеся на географическом расстоянии друг от друга, не могут легко установить связь и согласовать свои действия, поэтому испытывают высокий уровень социальной дистанции и с трудом развивают эффективное взаимодействие, в связи с чем смягчение социальной дистанции становится главной управленческой задачей для руководителя глобальной команды [3, с. 260].

Как нам уже известно, взаимодействие международных управленческих команд происходит следующим образом. В рамках управления проектами в организации создаются специальные проектные группы, которые объединяют специалистов, участвующих в выполнении проекта, и обеспечивают координацию их работы. По результатам выполнения проектов создаются отчеты, фиксирующие все выполненные работы и дающие оценку эффективности каждого участника. При этом важно, чтобы каждый участник проекта получал обоснованную оценку своей деятельности.

В управлении международными командами выделяют шесть основных пунктов:

1. Часто проверяйте

Глобальные команды часто состоят из сотрудников, которые работают удаленно в разных странах и часовых поясах. Чтобы поддерживать четкие линии связи и дать возможность сотрудникам, работающим за пределами офиса, почувствовать свою значимость, очень важно проводить с ними регулярные встречи.

Согласно исследованию Gallup, вероятность того, что сотрудники, регулярно встречающиеся со своими руководителями, будут вовлечены в работу, в три раза выше, чем у тех, кто этого не делает.

Планируя встречи с непосредственными подчиненными, выбирайте такие методы коммуникации, которые способствуют обмену информацией в режиме реального времени, например, видеоконференции. Кроме того, старайтесь периодически выезжать в зарубежные офисы или назначайте обязательные дни работы в офисе для удаленных сотрудников. Было установлено, что личное общение в 3–4 раза эффективнее, чем

электронная почта, когда речь идет о достижении цели, и может способствовать укреплению доверия между вашими сотрудниками [3, с. 259].

Поддерживая последовательный график встреч, вы сможете преодолеть некоторые барьеры, возникающие из-за расстояния, и наладить более прочные рабочие отношения с вашей командой.

2. Объединитесь вокруг цели

Удаленные сотрудники, работающие в разных частях света, могут легко ощущать себя оторванными от коллег и компании в целом. Чтобы ваши сотрудники чувствовали себя частью команды, прививайте им дух общей цели.

Отчет Imperative и LinkedIn показывает, что 73 % профессионалов, ориентированных на достижение цели, удовлетворены своей работой, по сравнению с 64 % тех, кто не мотивирован целью в своей работе.

Заставьте своих сотрудников почувствовать себя причастными к делу, подчеркивая, как работа вашей команды связана с более масштабными целями вашей организации или отдела. Во время совещаний называйте конкретные вклады и проекты и объясняйте, как каждый из них связан с миссией вашей компании и способствует ее выполнению.

Такая практика выражения признательности и увязывания работы вашей команды с корпоративными целями необходима не только для повышения вовлеченности сотрудников, но и для успеха в качестве руководителя [4, с. 77].

3. Баланс участия

Одна из основных задач при руководстве глобальной командой – понять, как поощрять участие и стимулировать дискуссии между сотрудниками с разным уровнем владения языком.

Важно выбрать общий язык, или «лингва франка», чтобы создать средство общения для всех членов команды. Однако это может иметь свои недостатки. Сотрудники, не знакомые с общим языком, могут быть менее склонны высказываться на групповых собраниях, в то время как те, кто им свободно владеет, могут доминировать в разговоре.

Как руководитель вы должны знать об этих дисбалансах и вмешиваться, когда это необходимо. В некоторых случаях вам может понадобиться попросить носителей языка говорить медленнее и сократить использование сленговых терминов при обращении к коллегам. В других ситуациях может потребоваться во время совещания обратиться к тем, кто хуже владеет языком, чтобы их голоса были услышаны [1, с. 23].

Создание среды, в которой все ваши сотрудники чувствуют себя вправе вносить свой вклад в обсуждение, может значительно улучшить коммуникацию и координацию в коллективе [6, с. 169].

4. Развивайте эмпатию

Эмпатия – одно из самых ценных качеств, которые вы можете воспитать в своей команде. Исследование, проведенное в 2020 г., показало, что 76 % руководителей компаний считают, что сопереживание очень важно и может привести к повышению мотивации, удержанию и продуктивности на рабочем месте [5, с. 11].

Один из способов укрепления связей между сотрудниками – это предоставление времени для неформальной болтовни перед началом деловых встреч. Светская беседа является мощным средством укрепления доверия и может помочь сблизить вашу команду.

Узнавая друг друга на более глубоком уровне, чем круг повседневных задач, вы и ваша команда можете сформировать чувство взаимопонимания и преодолеть некоторые препятствия, возникающие при географической разлуке [2, с. 283].

5. Учитывайте культурные различия

Глобальные команды могут состоять из людей с разным происхождением, вероисповеданием и культурой. Когда эти культурные различия не принимаются во внимание, сотрудники могут почувствовать, что их игнорируют, не уважают и даже оскорбляют.

Деловое общение и социальные нормы варьируются по всему миру. Сотрудники могут чувствовать себя более или менее склонными высказывать идеи и мнения на собраниях в зависимости от своей культуры, поскольку они по-разному воспринимают организационную иерархию и старшинство [8, с. 71].

Например, в Японии сотрудники глубоко уважают субординацию, поэтому подчиненные могут быть менее склонны высказывать свое мнение руководителям, независимо от того, насколько те открыты для обратной связи. При

этом члены команды из скандинавских стран более открыты для неформального общения и привыкли к открытому диалогу с высшим руководством.

Поощряйте открытый и инклюзивный диалог о культурных различиях и деловой практике. Стремитесь понять местные обычаи и помните о национальных праздниках и обрядах, чтобы каждый чувствовал, что его замечают и уважают.

6. Используйте технологии в своих интересах

Чтобы эффективно общаться и сотрудничать с членами команды по всему миру, воспользуйтесь разнообразными инструментами и технологиями, которые есть в вашем распоряжении [10, с. 270].

Поскольку все больше команд становятся полностью удаленными, организации обращаются к таким инструментам совместной работы, как Zoom, Microsoft Teams и Slack. По данным исследования, проведенного Statista в 2020 г., 36 % сотрудников в США используют Zoom для удаленной работы, а 19 % – Microsoft Teams.

Помимо программного обеспечения для видеоконференций, рассмотрите возможность использования других инструментов для управления проектами, обмена сообщениями и совместной работы с документами, чтобы удаленные члены команды могли легко общаться и работать вместе, несмотря на географическое расстояние.

В заключение стоит отметить, что для слаженной, эффективной и качественной работы и гармоничного развития любой команды необходимо применять инструменты, предлагаемые современными технологиями, а также своевременно обучать сотрудников взаимодействию с новыми цифровыми инструментами для сохранения эффективного взаимодействия внутри команды.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Байдаков А. Н., Звягинцева О. С., Черникова Л. И., Назаренко А. В., Запорожец Д. В. Модель командообразования как инструмент развития кадрового потенциала организации // Вестник АПК Ставрополя. 2016. № 2 (22). С. 21–27. EDN WLSANZ.
2. Беликова Н. В., Смирнов Г. В., Хамитова М. К. Планирование мероприятий по командообразованию в современной организации // Экономика XXI века: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., посвященной году науки и технологий в РФ, Новосибирск, 10 декабря 2021 г. / под ред. О. А. Чистяковой. Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2021. С. 278–285. EDN VPWATD.
3. Кондратова В. С., Курная Н. Н. Командообразование в системе управления персоналом сервисного предприятия // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2016. Т. 1. С. 258–261. EDN WFQODT.
4. Курячая Е. А. Командообразование и лидерство в процессе преобразования традиционной организации в самообучающуюся // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 1. С. 69–84. DOI 10.18334/lim.8.1.11576. EDN QYMQXV.
5. Мартынов Д. И., Саенко И. И. Тимбилдинг и его значение в менеджменте // Colloquium-Journal. 2019. № 4-3 (28). С. 10–12. EDN YZALJR.
6. Мясникова Е. Н., Чернова О. А. Обоснование внедрения программ командообразования на предприятиях питания в России // Современные инновационные технологии в экономике, науке, образовании: материалы Первой междунар. науч.-практ. конф., Москва, 18 октября 2017 г. Москва: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2017. С. 162–171. EDN XRUROX.

7. Петров С. В. Командообразование в сфере услуг // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 174–179. DOI 10.25683/VOLBI.2020.53.414. EDN UOODIY.

8. Пронина С. В. Эффективное командообразование как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: сб. ст. по материалам XVI Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2 т., Нижний Новгород, 15 ноября 2018 г. Н. Новгород: Мининский университет, 2018. Т. I. С. 70–73. EDN YSRSLZ.

9. Романенко М. А. Командообразование в гибком управлении инновационными проектами предприятий // Современная наука: проблемы и перспективы развития: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч., Омск, 28 февраля 2020 г. / под ред. А. Э. Еремеева. Омск: Омская гуманитарная академия, 2020. Ч. 2. С. 112–116. EDN XGFHQK.

10. Станкеев С. А. Особенности командообразования в проектах на примере предприятий общественного питания // Молодежь третьего тысячелетия: сб. науч. ст., Омск, 08–30 апреля 2016 г. Омск: Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2016. С. 269–271. EDN XFFAVF.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Махов Игорь Сергеевич – магистрант кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. garikmahov@yandex.ru

Абилова Екатерина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ekaterina.abilova@mail.ru

FORMATION OF INTERNATIONAL MANAGEMENT TEAMS AND MANAGEMENT OF THEIR INTERACTION

I. S. Makhov, E. V. Abilova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article presents current trends in the formation of management teams at the current stage of development of the economy of the Russian Federation. In the current conditions of interaction of Russian business with international business it is necessary to create and further interaction of international management teams in various aspects of management. At the moment the international business interaction is insufficient. In this regard, it is necessary to form stable relationships with international partners as the cumulative efficiency of such teams is higher than the internal management of the company.

Keywords: *personnel, team, toolkit, professional skill, efficiency.*

REFERENCES

1. Baidakov A. N., Zvyagintseva O. S., Chernikova L. I., Nazarenko A. V. & Zaporozhets D. V. (2016). Model' komandoobrazovaniya kak instrument razvitiya kadrovogo potentsiala organizatsii [Model of team building as a tool for the development of personnel potential of the organization]. Vestnik APK Stavropol'ya [Agricultural Bulletin of Stavropol Region]. No. 2 (22). Pp. 21–27. EDN WLSANZ. (In Russ.).

2. Belikova N. V., Smirnov G. V. & Khamitova M. K. (2021). Planirovanie meropriyatiy po komandoobrazovaniyu v sovremennoy organizatsii [Planning of teambuilding events in modern organization]. Ekonomika XXI veka: sbornik materialov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy godu nauki i tekhnologii v RF, Novosibirsk, 10 dekabrya 2021 [Economics of XXI century: Collection of materials of International scientific-practical conference devoted to the year of science and technology in Russia, Novosibirsk, December 10, 2021]. Ed. by O. A. Chistyakova. Novosibirsk: Siberian University of Consumer Cooperation, Pp. 278–285. EDN VPWATD. (In Russ.).

3. Kondratova V. S. & Kurnaya N. N. (2016). Komandoobrazovanie v sisteme upravleniya personalom servisnogo predpriyatiya [Team building in the personnel management system of a service enterprise]. Nauchno-tekhnicheskoe i ekonomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke [Scientific, technological and economic cooperation of Asia-Pacific countries in the XXI century]. Vol. 1. Pp. 258–261. EDN WFQODT. (In Russ.).

4. Kuryachaya E. A. (2021). Komandoobrazovanie i liderstvo v protsesse preobrazovaniya traditsionnoy organizatsii v samoobuchayushchuyusya [Team building and leadership in the process of transformation of traditional organization into self-learning organization]. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. Vol. 8, No. 1. Pp. 69–84. DOI 10.18334/lim.8.1.111576. EDN QYMQXV. (In Russ.).

5. Martynov D. I. & Saenko I. I. (2019). Timbiling i ego znachenie v menedzhmente [Teambuilding and its importance in management]. Colloquium-Journal. No. 4-3 (28). Pp. 10–12. EDN YZALJR. (In Russ.).

6. Myasnikova E. N. & Chernova O. A. (2017). Obosnovanie vnedreniya programm komandoobrazovaniya na predpri-

yatiyakh pitaniya v Rossii [Rationale for the introduction of team building programs in catering enterprises in Russia]. *Sovremennye innovatsionnye tekhnologii v ekonomike, nauke, obrazovanii: materialy Pervoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern Innovative Technologies in Economics, Science, Education: Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference]. Moscow, October 18, 2017. Moscow: G. V. Plekhanov Russian University of Economics, Pp. 162–171. EDN XRUROX. (In Russ.).

7. Petrov S. V. (2020). *Komandoobrazovanie v sfere uslug* [Team building in the sphere of services]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* [Business. Education. Law]. No. 4 (53). Pp. 174–179. DOI 10.25683/VOLBI.2020.53.414. EDN UOODIY. (In Russ.).

8. Pronina S. V. (2018). *Effektivnoe komandoobrazovanie kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii* [Effective team building as a tool to improve organizational competitiveness]. *Promyshlennoe razvitie Rossii: problemy, perspektivy: sbornik statey po materialam XVI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii predpovavateley, uchenykh, spetsialistov, aspirantov, studentov: v 2 tomakh. Tom I. Nizhny Novgorod, 15 noyabrya 2018 goda* [Industrial development of Russia: problems, prospects: a collection of articles on the materials of the XVI International Scientific-Practical Conference of teachers, scientists, professionals, graduate students, students: in 2 vol. Vol. I. Nizhny Novgorod, November 15, 2018]. Nizhny Novgorod: Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Pp. 70–73. EDN YSRSLZ. (In Russ.).

9. Romanenko M. A. (2020). *Komandoobrazovanie v gibkom upravlenii innovatsionnymi proektami predpriyatiy* [Team building in the flexible management of enterprise innovation projects]. *Sovremennaya nauka: problemy i perspektivy razvitiya: Sbornik statey IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern Science: Problems and prospects for development: Proceedings of IV International Scientific-Practical Conference]. In 3 parts. Part 2. Omsk, February 28, 2020. Ed. by A. E. Ereemeev. Omsk: Omsk Humanitarian Academy, Pp. 112–116. EDN XGFHQK. (In Russ.).

10. Stankeev S. A. (2016). *Osobennosti komandoobrazovaniya v proektakh na primere predpriyatiy obshchestvennogo pitaniya* [Features of team building in projects on the example of catering enterprises]. *Molodyozh' tret'ego tysyachet'iya: sbornik nauchnykh statey* [Youth of the third millennium: Collection of scientific articles]. Omsk, 08–30 April 2016. Omsk: Omsk State University. F. M. Dostoevsky, Pp. 269–271. EDN XFFAVF. (In Russ.).