

## 09. – МАРКЕТИНГ

УДК 339.378  
ББК 65.291.33

**Сотникова Татьяна Владимировна**,  
соискатель каф. социальной психологии,  
старший преподаватель каф. эргономики и инженерной психологии  
Санкт-Петербургского государственного университета,  
г. Санкт-Петербург,  
e-mail: spacesot@yandex.ru

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД В СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### PECULIARITIES OF THE TEAMS BUILDING IN THE SALES DEPARTMENTS OF THE COMPANY

*В современное время высококонкурентного рынка для предприятий, у которых в силу специфики главным преимуществом является клиентоориентированность, самым важным становится вопрос формирования эффективно работающих команд. Командная работа в деятельности сбытовых подразделений имеет гораздо больше преимуществ, чем работа «одиночек». Эффективность рабочей деятельности команд будет тем выше, чем качественнее будет проведен этап их формирования, чем точнее будут учитываться социально-психологические факторы, влияющие на процесс продаж в компании. В статье описаны условия, необходимые для эффективной командной работы в продажах, негативные факторы, возникающие в процессе создания команды, и инструменты устранения или минимизации этих проблем.*

*Currently, at the time of highly-competitive market, the issue of effectively operating teams building is becoming the most important for the companies, which major advantage is the client orientation due to their specifics. The teamwork in the activity of the sales divisions has much more advantages than the "single" work. The effectiveness of the team activity will be the higher, the better the stage of their formation will be held, and the more accurate the socio-psychological factors influencing the process of sales of the company will be taken into account. The article has described the conditions necessary for the effective team work in the sales; negative factors arising in the process of the teambuilding, and the tools for elimination or minimization of such problems.*

*Ключевые слова: командообразование, социально-психологические факторы командообразования, распределение ролей в команде, эффективность сбытовых команд, синергетический эффект, человеческий фактор, преимущества командной работы, формирование рабочих команд, принципы организации командной деятельности, негативные факторы командообразования.*

*Keywords: teambuilding, socially-psychological factors of team-building, distribution of roles in the team, efficiency of sales teams, synergy effect, human factor, advantages of team work, work teams building, principles of arrangement of the team of activity, negative factors of the teambuilding.*

Вопросы командной деятельности начали интересовать людей достаточно давно, и не случайно. Еще в доисторические времена «добывать мамонта» было нелегко в одиночку, и на охоту ходили «группами».

В XXI в. важность рассмотрения вопроса эффективного командообразования возросла многократно в связи с возникновением проблем организационного и технологического развития, таких как:

– усложнение бизнес-процессов и увеличение функционального состава организаций, требующих минимизации времени принятия управленческих решений и повышения его эффективности;

– высокая конкурентная среда в разных отраслях экономики и, как следствие, развитие в организациях принципов «клиентоориентированности» (ориентация на потребителей, формирование его новых, «невяных» потребностей), которые основываются на инновационных идеях, творческом подходе к решениям, оперативном обмене информацией;

– необходимость увеличения производительности труда, которая во многом зависит от осознания принадлежности отдельного сотрудника к «философии общего дела» и имеет большое значение как мотивирующий фактор рабочей деятельности.

В ситуации высокой рыночной конкуренции, учащающихся экономических и политических кризисов, технических инноваций и информационной насыщенности рабочего процесса возникает все больше предпосылок для работы командой, а не в одиночку. Для того, чтобы определить необходимые механизмы и факторы, влияющие на эффективную совместную деятельность людей в современных организациях, необходимо проводить дополнительные исследования, создавать новые подходы и инструменты командной работы, основанные на законах философии, психологии и других наук.

Формирование рабочих команд любого типа и направленности представляет собой сложный социально-психологический процесс, требующий высокого профессионализма руководителей, создающих команды, а также больших усилий (психологических, трудовых, интеллектуальных) от сотрудников коллектива. Поэтому руководители предприятий находятся в постоянном поиске наиболее эффективных методик управления продажами, конструктивного общения с клиентами, переходят на более высокий уровень обслуживания, анализируют коммерческие и финансовые составляющие, устраивают «мозговые штурмы» для разработки новых конкурентных преимуществ. Причем легко воспроизводимые преимущества – это снижение цен, скидки, бонусы, гибкие схемы оплаты, условия доставки. К трудно воспроизводимым преимуществам относятся единая команда профессиональных продавцов и лояльные клиенты.

Начиная формировать рабочую команду в отделе продаж предприятия, необходимо опираться на основные принципы организации командной деятельности [1, с. 18]:

1. Принцип коллективного исполнения работы: каждый член команды выполняет ту часть работы, которая ему поручена самой командой, а не входит в перечень его функциональных обязанностей (хотя совпадение не исключается).

2. Принцип коллективной ответственности, предусматривающий ответственность команды в целом за успешность выполнения работы в целом. И в случае, если по вине какого-либо члена команды успешность решения задачи снижается, вся команда в целом теряет в доверии, стимулировании и признании.

3. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат.

4. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальное вознаграждение.

5. Принцип автономного самоуправления команды: управление командой осуществляется ее лидером (руководителем), а не административным руководством организации. Хотя задачи для выполнения могут ставиться руководством организации, распределение ролей и функций, выбор методов решения задачи определяются самой командой.

6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

7. Принцип добровольности вхождения в команду. Авторы подчеркивают значимость этого принципа и определяют его как ключевой, считая, что в ее состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Не менее важным фактором командообразования является организационно-культурный контекст существования команды (характеристики внешней и внутренней среды рабочей деятельности коллектива) [2, с. 288–289].

К внешним факторам относятся следующие характеристики:

- организационная структура;
- уровень управленческих и профессиональных компетенций топ-менеджмента организации;
- политическая и экономическая ситуация в мире;
- уровень неопределенности и рисков;
- частота и сила стрессовых воздействий.

К внутренним факторам относятся следующие характеристики:

- степень требуемой официальности при выполнении работы;
- степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных;
- значение, которое придается соблюдению правил внутреннего распорядка;
- наличие стандартов и регламентов рабочей деятельности;
- основательность и период планирования работы;
- готовность топ-менеджмента к делегированию полномочий и ответственности;
- наличие опыта работы с командами (для менеджеров) и в командах (для исполнителей);
- система подбора, оценки и развития членов команды;
- специфика бизнеса и отраслевые особенности;
- система мотивации и оплаты труда в организации.

Таким образом, процесс формирования рабочей команды – это не только организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность ее членам, но и разработка эффективного механизма командообразования для достижения единой командной цели с наилучшими результатами и учетом специфики внешней и внутренней организационной среды.

Еще на этапе формирования команды следует предусмотреть способы и стандарты внутренних коммуникаций в команде. Также заранее должны быть определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения ее работы.

Как правило, **цели команды продаж** напрямую зависят от стратегических целей предприятия и политики сбыта, например:

- получение стабильной прибыли;
- максимальное удовлетворение спроса потребителей;
- завоевание определенной доли рынка и территорий;
- конкурентоспособность продукта и технологий работы;
- создание положительного имиджа предприятия;
- управление каналами распределения;
- управление взаимоотношениями с клиентами;
- стабильность и устойчивость бизнеса.

После формулирования общих целей и определения задач и мероприятий на ближайший период можно декомпозировать эти цели на членов команды, распределять совместным решением их роли, функции, ответственность.

Для достижения высокого уровня коммерческих показателей в команде и возникновения синергетического эффекта (ситуация, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других) необходимо выполнение ряда условий и исключение негативных факторов (табл. 1).

Таблица 1

Условия и факторы, влияющие на эффективность командной работы

Условия, необходимые для эффективной командной работы	Негативные факторы (проблемы), возникающие в процессе формирования команды продаж	Инструменты минимизации проблем при формировании команды продаж
1. Достижение, удовлетворение членами команды личных и групповых целей, ценностей и интересов	1.1. Командные цели и интересы не определены либо не донесены до всех членов команды. 1.2. Командные и личные цели/ценности/интересы диаметрально противоположные.	1.1. Сформулировать командные цели, донести до всех членов команды и получить их принятие и одобрение. 1.2. Договориться о соблюдении баланса интересов, если это невозможно — выход сотрудника из команды. 1.2.1. Выявлять ценности членов команд на начальном этапе.
2. Чувство ответственности не только за себя, но и за действия каждого члена команды	2.1. Недостаточно высокая личная ответственность. 2.2. «Двойная» либо «размытая» ответственность в регламентах и стандартах взаимодействия. 2.3. Отсутствие личной установки на взаимопомощь и поддержку.	2.1. Обучать и мотивировать сотрудников выполнять взятые на себя обязательства. 2.2. Сформировать структуру и стандарты деятельности команды, учитывающие индивидуальные особенности и возможности всех членов, создать процедуру передачи ответственности. 2.3. Сформировать у персонала навык эффективного межличностного взаимодействия.

Продолжение табл. 1

Условия, необходимые для эффективной командной работы	Негативные факторы (проблемы), возникающие в процессе формирования команды продаж	Инструменты минимизации проблем при формировании команды продаж
3. Конструктивность конфликтов и «сотрудническое» поведение в них	3.1. Присутствует некоторый уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и проблемах лидеров	3.1. Научить членов команды управлять конфликтами, соблюдать правила конструктивной конфронтации, создать регламент разрешения конфликтных ситуаций в команде. 3.1.1. Сформулировать единую командную философию общей деятельности, исключить двойные стандарты и неуважение друг к другу.
4. Нацеленность всей команды на конечный результат работы, постоянное повышение уровня знаний и взаимопомощи	4.1. Отсутствие либо нечеткое понимание показателей конечного результата. 4.2. Недостаток или неправильное распределение ресурсов. 4.3. Нежелание сотрудников делиться знаниями и оказывать помощь.	4.1. Определить объективные целевые показатели конечного результата, донести до всех членов команды. 4.1.1. Научить персонал ориентироваться на задачу. 4.2. Четко определить имеющиеся у команды ресурсы и приоритет их распределения. 4.3. Донести до членов команды «идею взаимопыления»: успех каждого зависит от успеха команды, разработать программы индивидуального и командного развития.
5. Целостность, сплоченность и сработанность команды	5.1. Целостность становится самоцелью, и команда теряет свою конкурентоспособность. 5.2. Под сплоченностью и сработанностью подразумевают только неформальные отношения.	5.1. Научить членов команды принимать возможность изменения состава в соответствии с требованиями цели. 5.1.1. Научить лидеров принимать стратегически правильные, а не удобные для команды решения. 5.2. Добиваться сплоченности во всех аспектах командной деятельности.
6. Четкое распределение командных ролей и эффективный командный лидер	6.1. Отсутствие у лидера необходимых компетенций. 6.2. Борьба за командное лидерство. 6.3. Неправильное распределение ролей в команде.	6.1. Формировать у лидера необходимые компетенции, соответствующие командной философии и целям. 6.2. Назначать формальных лидеров команды с точки зрения признания их авторитета руководством предприятия. 6.3. Диагностировать способности и предпочтения к командным ролям у сотрудников на начальном этапе.
7. Развитие сотрудников – инновации, инициатива, творчество, ориентир на лучший вариант в решении задач	7.1. Недостаточная, ограниченная коммуникация, ограничения в получении информации. 7.2. Расхождение интересов развития команды с интересами развития членов.	7.1. Сформировать стандарты коммуникаций и командной деятельности, направленных на развитие и инновации. 7.2. Мотивировать членов команды на инновационные предложения по оптимизации рабочей и командной деятельности. 7.3. Рассматривать все инновационные предложения сотрудников, даже «нереальные», и давать по ним «обратную связь».
8. Высокая командная и индивидуальная производительность труда, мотивация на командную деятельность	8.1. Неактуальные (нечеткие, нефункциональные) командные нормы. 8.2. Недостаточная мотивация на групповую работу. 8.3. Низкая профессиональная квалификация отдельных членов.	8.1. Сформировать командные нормы и стандарты, направленные на высокую производительность труда каждого и команды в целом. 8.2. Разработать мероприятия, мотивирующие сотрудников на командную деятельность, показать «точки общего успеха». 8.3. Диагностировать необходимый уровень профессионализма сотрудников для рабочей деятельности в команде.
9. Вовлечение в управление и обсуждение задач, согласие всех членов при принятии командного решения	9.1. Нет договоренностей по процедуре принятия коллективного решения. 9.2. Недостаточно доверия к авторитетному мнению формального лидера. 9.3. У членов команды нет навыков принятия решения.	9.1. Разработать процедуры принятия решения в команде для различных вариантов задач. 9.2. Сформировать доверие у членов команды к мнению формального лидера. 9.3. Вовлекать сотрудников в обсуждение проблем и мотивировать их активное участие в процессе принятия командного решения.

Многие из вышеперечисленных негативных факторов командообразования можно предусмотреть заранее при формировании эффективной команды продаж и подбирать персонал, учитывая социально-психологические особенности членов команды, характеристики функциональной (сбытовой) деятельности, планируемые результаты совместной работы.

Среди факторов, влияющих на эффективную деятельность рабочей команды в целом и на процесс командообразования в сбытовом подразделении в частности, выделяют, как правило, следующие [3, с. 71–75]:

1. Размер командного ядра подразделения составляет от 5 до 12 человек (средняя рекомендуемая численность в рамках теории групповой динамики).

2. Состав команды формируется по степени сходства личностей, подходов и точек зрения при решении задачи. Рекомендуется формировать команду из непохожих людей, но при условии их социально-психологической совместимости.

3. Групповые нормы – процедуры согласования целей команды и всей организации, выполняющие регулятивную и контролирующую функцию деятельности.

4. Сплоченность – мера тяготения членов команды друг к другу и к самой группе, процесс развития внутрикандных и рабочих связей.

Как правило, этот фактор рассматривается как совокупность двух составляющих – совместимости и сработанности команды. Совместимость – это способность членов команды к успешной совместной деятельности, основанная на

оптимальном сочетании профессиональных (компетенций, знаний, умений), социально-психологических особенностей каждого. Сработанность – согласованность в конкретной рабочей деятельности между членами команды и взаимная удовлетворенность межличностным взаимодействием.

5. Групповое единомыслие – тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.

6. Конфликтность – активный обмен мнениями, который в случае разногласий или разных точек зрения членов команды может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта.

7. Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии,

название должности, образование, информированность, накопленный опыт, социальные таланты.

8. Роли членов – это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения каждого из членов команды, отражающая разнообразие личностных характеристик, позволяющая команде функционировать эффективно.

Главная командная роль, безусловно, роль лидера. С точки зрения организационной структуры это, как правило, начальник отдела продаж (официально назначенный руководитель рабочего коллектива).

Доктор Белбин [4, с. 36–40] выделил девять командных ролей (табл. 2).

Таблица 2

Соответствие командных ролей должностям в отделе продаж

Роль в команде продаж	Описание личностных характеристик роли	Должности (предполагаемые) в отделе продаж
Роли, направленные на действие		
Shapers (SH) – создатели, люди, направленные по постоянное улучшение деятельности команды	Экстраверты, динамичные личности, побуждающие членов команды к эффективным действиям и новым подходам к решению проблем	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж
Implementers (IMP) – реализаторы, люди, отличающиеся исполнительностью, которые выполняют четко поставленные перед ними задачи	Консерваторы, дисциплинированы, сдержанны, работают систематически и эффективно, хорошо организованы и ответственны	Менеджер по управлению запасами, менеджер по оформлению сделки, менеджер-аналитик, менеджер по продажам
Completer-Finisher (CF) – завершатели, люди, целостно воспринимающие все этапы порученной команде задачи, следящие за тем, чтобы все они выполнялись в срок и с необходимым качеством	Добросовестные перфекционисты. Они убеждены, что в работе команды нет никаких ошибок и упущений и обращают внимание на мелочи	Инспектор-контролер, менеджер по работе с дебиторской задолженностью
Роли, направленные на людей		
Coordinator (CO) – координаторы, командные лидеры. Они четко понимают поставленную перед командой цель и знают, какими путями вести членов команды к ее достижению	Лидеры, организаторы, хорошие слушатели и распределители информации. Они знают командную цель и видят ценность, которую приносит каждый член команды	Начальник отдела продаж, руководитель направления продаж
Team Worker (TW) – сотрудники, люди, обеспечивающие поддержку команды, благоприятный социально-психологический климат в ней	Коллективисты, участвуют в обсуждении вопросов внутри команды, гибки, дипломатичны и восприимчивы	Любая должность
Resource Investigator (RI) – искатели ресурсов, «поисковики-инноваторы»	Энтузиасты, исследуют задачи, ищут контакты и ведут переговоры от имени команды	Менеджер по развитию, менеджер по поиску клиентов, начальник отдела продаж
Роли, направленные на мышление		
Plant (PL) – генераторы идей, люди, разрабатывающие новые оригинальные идеи и подходы к решению проблем	Творцы, черпают вдохновение из похвалы и подбадривания и тяжело воспринимают критику	Менеджер по продажам, бренд-менеджер
Monitor-Evaluator (ME) – наблюдатели, оценивающие и анализирующие идеи, которые подают другие	Аналитики, сначала взвешивают все плюсы и минусы и потом принимают решение	Менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер
Specialist (SP) – специалисты, имеющие специализированные знания, необходимые для эффективной профессиональной работы команды	Эксперты, работают, чтобы подтвердить свой профессиональный статус. Их главная задача в команде – быть экспертом в той или иной отрасли	Маркетолог, менеджер-аналитик, инспектор-контролер, бренд-менеджер, менеджер по продукту, менеджер по продажам

На основании вышесказанного можно выделить основные практические рекомендации по формированию команд продаж:

– команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе формирования коллектива необходимо особое внимание уделить выбору формального руководителя – начальника отдела продаж;

– для снижения вероятности возникновения конфликтов необходимо подбирать в команду людей со сходным поведением и ценностями;

– для успешного результата коллективной деятельности и достижения командной цели в команду лучше подбирать

членов с разноплановыми многофункциональными компетенциями, знаниями и умениями;

– для эффективной групповой работы состав команды не должен превышать 15 человек, но и быть не менее 7;

– социально-психологическая совместимость членов команды и ее сработанность позволяет достигать устойчивой эффективности продаж в организации.

Команда продаж – это не просто группа людей, а, прежде всего, средство достижения цели. Поэтому и формирование команды должно исходить из целей предприятия и сотрудников.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Юнити, 2002. 560 с.
3. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. Иваново, 2003. 92 с.
4. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: HIPPO, 2003. 232 с.
5. Авдеев В. В. Формирование команды. М.: Сфера, 1999. 544 с.
6. Андреева Г. М. Социальная психология : учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2004. 288 с.
7. Донцов А. И. Психология коллектива: методологические проблемы исследования. М.: Изд-во МГУ, 1984. 208 с.
8. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.
9. Ильина Г. Н. Управленческая команда: рефлексия статусных позиций и динамика групповых форм. М.: Изд-во МГУ, 2002. 120 с.
10. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» М.: Флинта; МПСИ, 2000. 648 с.
11. Harper B., Harper A. Succeeding as a Self-Directed Work Team. N.-Y.: MW Corporation, 1989. 103 p.
12. Wilson G. Self-Managed Team-working. The Flexible Route to Competitive Advantage. L.: Pitman Publishing, 1995. 320 p.

## REFERENCES

1. Zinkevitch-Evstigneeva T. D. Theory and practice of tem-building. Modern technology of tem-building. SPb.: Rech', 2004. P. 18.
2. Bazarov T. Y. Personnel management: textbook / ed. by T. Y. Bazarov, B. L. Eremin. M.: UNITI, 2002. P. 288—289.
3. Karjakin A. M. Team work: fundamentals of theory and practice. Ivanovo, 2003. 92 p.
4. Belbin R. M. Types of roles in teams of managers. M.: HIPPO, 2003. 232 p.
5. Avdeyev V. V. The formation of the team. M.: TTs Sfera, 1999. 544 p.
6. Andreeva G. M. Social psychology: textbook for higher educational institutions. M.: Aspect Press, 2004. 288 p.
7. Dontsov A. I. Psychology of the team: methodological problems of the study. M.: Publishing house of Moscow University, 1984. 208 p.
8. Zhuravlev A. L. Psychology of joint activity. M.: Institute of psychology RAN, 2005. 640 p.
9. Ilyina G. N. Management team: the reflection of status positions and dynamics of the group forms. M.: Publishing house of Moscow University, 2002. 120 p.
10. Zankovsky A. N. Organizational psychology: textbook for institutes of higher education for the specialty 'Organizational psychology'. M.: Flinta; MPSI, 2000. 648 p.
11. Harper B., Harper A. Succeeding as a Self-Directed Work Team. N.-Y.: MW Corporation, 1989. 103 p.
12. Wilson G. Self-Managed Team-working. The Flexible Route to Competitive Advantage. L.: Pitman Publishing, 1995. 320 p.

*Приглашаем на сайт научного журнала  
«Бизнес. Образование. Право.  
Вестник Волгоградского института бизнеса»  
<http://vestnik.volbi.ru>*



Здесь вы можете получить следующую полезную информацию:

- паспорта научных специальностей, разработанные экспертными советами Высшей аттестационной комиссии Министерства в связи с утверждением приказом Минобрнауки России от 25 февраля 2009 г. № 59;
- перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук;
- график предоставления авторских материалов в научный рецензируемый журнал «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- условия публикации статей;
- требования к публикации статей;
- положение о рецензировании;
- адреса ведущих библиотек России и стран СНГ, а также электронных библиотек, с которыми сотрудничает научный рецензируемый журнал «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;

- условия подписки на научный рецензируемый журнал «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- архив номеров научного рецензируемого журнала «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- свежий номер научного рецензируемого журнала «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- информацию о конференциях, проводимых научным рецензируемым журналом «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- условия размещения рекламы в научном рецензируемом журнале «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- дополнительную информацию об авторах, опубликовавших свои статьи в научном журнале «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса»;
- в информационном блоке размещена полезная информация для аспирантов, докторантов и ученых.