

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО

Зеленский С.Ю., студент 4 курса
Российский университет дружбы народов
Москва, Россия

TEAMBUILDING: OPPORTUNITIES AND POTENTIAL OF THE CRISIS MANAGER

Zelenskiy S., student of 4th courses
Peoples' Friendship University of Russia
Moscow, Russia

Вы не можете выиграть, если вы не играли как единое целое.
Карим Абдул-Джаббар

В любой организации трудно переоценить важность сплоченности коллектива. Ведь именно благодаря сплоченности сотрудников, их слаженной работе достигаются и перевыполняются цели компании. В наши дни тема сплоченности коллектива является как никогда актуальной, потому что во времена свободной рыночной экономики неформально в каждой компании провозглашен индивидуализм, который, в свою очередь, провоцирует конкуренцию в плане продвижения по карьерной лестнице, что вызывает конфликты внутри коллектива и ведет к снижению эффективности работы команды, а, следовательно, и к снижению результативности компании. Все вышперечисленное является признаками кризиса внутри рабочего коллектива, который необходимо предвидеть, а в случае наступления управлять и изолировать. Данную роль без особой трудности способен сыграть антикризисный управляющий, который легко сможет направить эту нездоровую конкуренцию в другое, более правильное русло. И все это благодаря правильному командообразованию (как модно его сейчас называть – тимбилдингу).

Существует множество различных причин в коллективе компании, вследствие которых, руководство принимает решение проводить мероприятия по командообразованию. К данным причинам можно отнести следующие: плохой морально-психологический климат в коллективе, частое проявление конфликтов между сотрудниками, личная неприязнь сотрудников к своим коллегам, невыполнение задач и др. В конечном счете данные причины приводят к одному результату в компании – снижению экономических показателей, таких как: выручка, прибыль, следствие чего невыполнение поставленных целей компании и снижение эффективности деятельности компании во всех ее отделах. Все вышесказанное подчеркивает чрезвычайную важность коллектива компании, ведь именно он является движущей силой.

При организации команд существуют принципы, которые составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд [1].

Принципы работы команды

Таблица 1

Принцип	Содержание
Добровольность вхождения в команду	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

Источник: Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, 2011, 304с.

Соблюдение вышеперечисленных принципов позволяет организации рассчитывать на вовлеченность сотрудников в работу, на повышение продуктивности работы, и, следовательно, улучшение всех экономических показателей.

Однако принципы командообразования, к сожалению, могут не соблюдаться. Несмотря на внутрикорпоративные сложности, антикризисный управляющий, являясь сотрудником компании, имеет серьезную ответственность по организации работы. По мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, антикризисный управляющий должен взять на себя функцию организации и внедрения процессов командообразования, это предполагает следующие обязанности [1]:

- организовывать и координировать все работы в команде;
- планировать свою деятельность и деятельность команды
- осуществлять контроль за исполнением заданий;
- осуществлять ситуационный анализ.
- организовать работу по выполнению командой задания;
- координировать работу членов команды;

- обеспечение взаимодействия с другими командами, службами или внешними партнерами.
- разработка программы мотивации деятельности всех членов команды;
- рациональная расстановка и распределение работ между членами команды;
- обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей работы команды.

Основным содержанием работы антикризисного управляющего является повседневное решение следующих управленческих задач:

- установление и поддержание доброжелательной спокойной рабочей атмосферы в команде;
- получение достаточных подтверждений того, что члены команды правильно поняли задание и прониклись необходимой ответственностью его качественного выполнения в срок;
- организация профессионального роста членов команды;
- формирование повышенной активности и ответственности при возникновении непредвиденных обстоятельств, грозящих срывом работ.

Для определения, какой метод командообразования применять для сотрудников компании, необходимо понимать – из какого рода индивидуумов состоит команда компании, какими навыками и качествами они обладают. Данная информация необходима для того, чтобы понимать какие способности и качества можно развить у сотрудников посредством подбора правильного метода командообразования. Таким образом, необходимо подготовить опросник. Непосредственно опрос необходимо проводить на регулярной основе, чтобы сотрудники могли оценивать динамику отношения к ним в коллективе. Для примера воспользуемся методом, проводимым Сергеем Чадиным в своей компании. В опроснике (табл.2) было представлено не более десяти качеств и каждому из них было дано конкретное определение [4].

В зарубежных и российских тренинговых компаниях по построению команд выделяют следующие основополагающие методики [3]: 1. Построение команды на основе эмоциональной сплоченности. 2. Ролевой подход. 3. Проблемно-ориентированный подход.

В тренингах командообразования, основанных на *методе эмоциональной сплоченности*, акцент делается на совместные действия, решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку. Это самый распространенный подход к командообразованию. Его суть заключается в корпоративных поездках, которые сопровождаются «командными играми», ролевые и постановочные игры; совместные видеофильмы, спектакли и т.п.

Критерии оценки сотрудников

Таблица 2

Критерий	Определение (набор качеств, входящий в указанный критерий)
Профессионализм	Компетентность, отличное знание своего участка работы, обучаемость, эрудиция
Ответственность	Умение сдерживать обещания, ориентация на результат, готовность проявлять экстраусилия для того, чтобы не подвести команду
Порядочность	Честность, объективность, культура речи, этичность поступков
Добросовестность	Пунктуальность, внимание к деталям, усидчивость, терпеливость, собранность
Командность	Взаимовыручка, уважение к коллегам, готовность прийти на помощь, отзывчивость
Коммуникабельность	Контактность, чувство юмора, открытость, неконфликтность, тактичность, умение сдерживать себя, стрессоустойчивость
Увлеченность	Креативность, целеустремленность, готовность расти и совершенствоваться, активность, инициативность
Менеджерские таланты	Организаторские способности, умение решать нестандартные проблемы, управлять проектами, быть лидером, принимать решения

Принцип данного метода всегда один и тот же – на основе совместной деятельности люди объединяются эмоционально, знакомятся, сплочаются, улучшаются коммуникации.

В рамках *ролевого подхода* наиболее известна модель Рэймонда Мередита Белбина.

Формирование команды происходит на основе взаимодополнения по функциям или ролям сотрудников, которые необходимы для совместной деятельности. Роли могут быть функциональными или командными.

Белбин выделил следующие роли:

Реализатор и Контролер – Менеджеры- исполнители

Ведущий и Мотиватор – Лидеры

Аналитик и Генератор идей – Интеллектуалы

Гармонизатор и Изыскатель – Переговорщики

В основе ролевого подхода лежит практически одна методология – сотрудников тестируют, определяют их тип в поведении и соединяют в команды по принципу взаимодополняемости.

В основе *проблемно-ориентированного подхода* лежит теория ограниченной рациональности Гербера Саймана. Суть идеи заключается в невозможности даже самого эффективного лидера увидеть лучшее решение в силу следующих ограничений: 1. Ограниченные познавательные способности человека. 2. Политические факторы в организации. 3. Организационные факторы.

Этот метод воплощается в проведении мозговых штурмов, бизнес-сессий, стратегических сессий, т.е. с тем, что связано с групповым обсуждением вопросов компании.

Обычно метод реализуется посредством прохождения следующих этапов:

- Процесс обсуждения рабочих задач, выработка множества решений
- Выбор лучшего решения
- Принятие согласованного решения
- Разделение ответственности за реализацию

Кроме вышеприведенных основополагающих методов командообразования, в своем арсенале антикризисных мер антикризисный управляющий может воспользоваться набором следующих инструментов [2]: 1) стратегическая сессия; 2) мозговые штурмы по проблемам; 3) разработка проектов (антикризисных, инновационных); 4) конференция совместно с клиентами (партнерами, акционерами); 5) деловая игра, моделирующая реальную проблему; б) день (несколько дней) ротации «верхов» и «низов».

Остановимся несколько подробнее на указанных инструментах.

1. Стратегическая сессия.

Коллективная форма работы на командообразование. Идеально – вовлечение в выработку стратегических целей и приоритетов разных звеньев и иерархических уровней компании. Регулярность таких сессий в кризис (раз в месяц, раз в квартал) создаст у сотрудников ощущение вовлеченности, приобщения к актуальной информации о делах в компании. Важно при подготовке сбалансировать состав участников, чтобы на какое-то количество «депрессивных» обязательно нашелся оптимист.

2. Мозговые штурмы по проблемам.

Коллективная форма работы на командообразование, которая связана с вовлечением. При этом еще можно осваивать и адаптировать под свою специфику креативные техники, изучать опыт разных компаний, т.е. совмещать с обучением.

3. Разработка проектов (антикризисных, инновационных).

Очень конкретная форма работы на командообразование. Связана с созиданием, обычно (при правильной реализации менеджмента проекта) создает ощущение видимой конечной точки, где можно измерить результат.

4. Конференция совместно с клиентами (партнерами, акционерами).

Очень действенная форма командообразования. Отличный повод для оперативной обратной связи всем участникам. Главное – подготовить актуальные и насущные вопросы и презентации, четко спланировать, что и как будет обсуждаться, к какому решению должны прийти участники.

5. Деловая игра, моделирующая реальную проблему.

Очень энергичный по форме тренинг командообразования. Можно получить отличный результат, практически сопоставимый с мозговым штурмом. Но, кроме того,

участникам гарантирована отличная порция адреналина, который «зарядит» их на несколько недель.

б. День (несколько дней) ротации «верхов» и «низов».

Идея в том, чтобы руководители и подчиненные «поменялись» местами на какой-то период времени. Такая форма работы на командообразование даст возможность реально понять текущие проблемы на разных «фронтах» компании. Можно узнать много нового про запросы клиентов, загрузку людей, дефициты в навыках и прочее

Итак, команда играет очень важную роль в деятельности организации, не ошибусь, если скажу, что первостепенную, потому что на вопрос благодаря кому существует организация, ответ – благодаря ее сотрудникам.

Идея антикризисного управляющего состоит в том, чтобы во времена кризиса правильно организовать в компании порядок работы ее сотрудников, разработать актуальную программу мотивации, применять верные инструменты командообразования для поддержания доброжелательной обстановки, для создания или поддержания сплоченности коллектива. Таким образом, наладив взаимоотношения внутри коллектива, антикризисный менеджер выполняет свою основную функцию – помогает выйти компании из кризиса посредством стабилизации взаимоотношений и улучшения процессов коммуникации в коллективе проблемной компании.

Список использованных источников.

1. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, 2011. 304с.
2. Чеботарев М. Командообразование в период кризисной экономики: [Информационный портал для менеджеров-профессионалов]. - URL: <http://www.e-executive.ru/>
3. Сартан Г. Четыре способа построить команду. Какая дорога ведет к цели?: [Информационный портал для менеджеров-профессионалов]. - URL: <http://www.e-executive.ru/>
4. Чадин С. Заклятые друзья: командообразование коллективов изнутри: [Информационный портал для менеджеров-профессионалов]. - URL: <http://www.e-executive.ru/>