



Командообразование – или, как сейчас модно говорить, тимбилдинг – насущная необходимость для прагматичного руководителя, владельца бизнеса. Когда весь коллектив действует сплоченно, когда сотрудники не «подсидивают» друг друга, а плечом к плечу решают поставленные задачи, резко возрастает эффективность всех бизнес-процессов, повышается конкурентоспособность. И при этом важно, что рост происходит не за счет привлечения новых ресурсов, а за счет внутренних резервов.

Что означает умение работать в команде?

Командообразование на предприятии позволяет создать не просто сплоченный коллектив, а сделать каждого работника в первую очередь командным игроком. При всей схожести этих понятий в них есть и принципиальное различие.

Нередко тренинги и игры направлены на формирование коллектива, на то, чтобы работники лучше узнали и поняли друг друга. Это замечательно, когда неформальная группа положительно влияет на общий климат. Быстро «ставит на место» оступившегося и становится эффективным инструментом воздействия на умы и настроения. Однако один-единственный выбывший сотрудник – и группа «разваливается» буквально на глазах, резко снижается производительность.

Оказывается, важно научить работников не просто быть единой командой, а сформировать у них общие навыки работы в команде. При этом командообразование в коллективе – это часто не только взаимодействие внутри одного отдела.

Распространенный случай: отдел продаж работает сам по себе, его задача – продать как можно больше. И дальнейшая судьба проданного товара специалистов по продажам не интересует. Дальше в дело вступают мастера – установщики, сборщики, настройщики и т.п. Их тоже мало волнует дальнейшая судьба продукта. А потом отдел обслуживания удивляется количеству отказов... Такого рода проблемы также может решить качественный тренинг по командообразованию. Ведь общая задача – формирование пула лояльных клиентов – решается только комплексно, путем взаимодействия всех отделов.

Командообразование в менеджменте: затраты или новые возможности?

Командообразование и принципы успешной командной деятельности при правильном применении неразрывно связаны с новыми бизнес-возможностями. Затраты на командообразование персонала сопоставимы с расходами на обучение и стимулирование труда. И при этом результат часто дают значительно больший, а главное, его эффект сохраняется годами. Действительно, какой руководитель не хотел бы видеть коллектив своего предприятия командой единомышленников?

Командообразование противопоставляется жесткому администрированию, при котором ведущая роль принадлежит тотальному контролю, а также системе поощрений и наказаний. Организация действенного контроля – дело недешевое, впрочем, как и система стимулирования. Не напрасно руководители старого образца иногда с тоской вспоминают комсомольскую молодость, когда трудовой энтузиазм не зависел от зарплаты, а отражал идейную позицию.

Именно формированию работоспособной команды, созданию коллективной мотивации и посвящены все игры и тренинги по командообразованию.

Какие преимущества дает бизнесу наличие слаженной команды?

Совместное решение общих задач, когда каждый вкладывает свои таланты и умения, оказывается более эффективным, чем простое подчинение лидеру.

Возрастает креативность решений, поскольку на проблему существует столько взглядов, сколько членов команды с ней знакомо.

Увеличивается работоспособность и дисциплина.

Меньше риск возникновения критических ошибок, потому что каждый в команде ощущает ответственность за конечный результат, а не только за свой узкий участок работы.

Рациональнее распределяются силы, поскольку в команде развита взаимопомощь.

Не приходится затрачивать дополнительные средства и усилия, чтобы «подтянуть» отстающих – эти вопросы решаются в команде как будто сами по себе.

Меньше в коллективе склок, подковерных интриг, которые отрицательно сказываются на результате, поскольку каждый стремится в первую очередь

достичь своих целей за счет цели общей.

Возрастает лояльность сотрудников, повышается мотивация, причем без дополнительной оплаты.

### Процесс командообразования

Построение успешной команды начинается с анализа той ситуации, которая сложилась в коллективе стихийно либо под воздействием административного управления. Именно на этой стадии становится понятен и общий психологический климат, и роль каждого работника, и понимание наемными работниками конечных целей предприятия, и их возможности в плане участия в управлении и самореализации.

Нередко на этом этапе руководители, топ-менеджеры, работники службы персонала сами только начинают понимать, что такое тимбилдинг. Поэтому «запускает» командообразование семинар, мотивирующий руководителей среднего звена, специалистов по управлению персоналом и дающий им первоначальное понимание важности работы в команде. На таком семинаре показываются и приемы формирования командного духа.

Чтобы не тратить напрасно время, усилия, а то и средства, оптимальным подходом будет командообразование заказать у профессиональной тренинговой компании. Специалисты смогут оценить ситуацию беспристрастно и выстроят систему работы в зависимости от условий и обстоятельств конкретного предприятия. Литература по теме «Командообразование» выходит массово, и рассчитана она на самый широкий круг читателей. Но качество информации в таких учебниках нередко оставляет желать лучшего. А их изучение вряд ли поможет руководителю самостоятельно организовать и провести эффективный тренинг по тимбилдингу.

Именно из-за сложности, комплексности проблемы командообразования психология внутригрупповых отношений играет здесь не последнюю роль. Поэтому предлагаемые программы командообразования обязательно реализуются под руководством психологов.

После изучения обстановки в организации составляют план командообразования, включающий целый ряд мероприятий:

стратегию развития компании, которая составляет не только с учетом интересов собственников, но и охватывает развитие каждого члена команды;

групповые программы и тренинги для работников разных подразделений и разного уровня, включая игры с элементами экстрима (как известно, командный дух лучше всего формируется и укрепляется в преодолении трудностей);

корпоративные праздники как элемент корпоративной культуры.

Цель командообразования – не просто научить каждого работника выполнять свою роль «винтика» в сложном механизме трудового коллектива, а по мере необходимости принимать на себя разные роли, продвигаясь к общему успеху. Важно обратить внимание не только на формирование универсальных навыков работы в команде, но и на мотивацию персонала, а также на создание доверительных взаимоотношений.

Завершает цикл командообразования анализ и оценка достигнутого. Обсуждению подлежит, в первую очередь, эффективность работы в команде. При этом сам процесс командообразования ни в коей мере нельзя считать завершенным, даже если все намеченные мероприятия успешно реализованы. Новые цели бизнеса, изменение структуры, направлений деятельности, новые работники, особенно на ключевых должностях – командообразование требует непрерывных усилий. Но оно стоит вложенного времени и средств.

#### Развитие команды и командного духа

Описывая требования, предъявляемые к кандидатам при формировании управленческих команд, выделяют 3 основные группы навыков и умений. Они необходимы в профессиональном плане для потенциальных кандидатов в управленческую команду.

1. Системное мышление и владение ситуационным анализом, что требуется для планирования и анализа своей деятельности при условии ограниченной определенности и постоянных изменений факторов внешнего воздействия. Важно обратиться к таким способностям кандидатов как умение:
  - выделять из различных источников полезные сведения по сравнительным данным, технологии, методу, рыночной конъюнктуре, конкурентам и др.;
  - уметь анализировать в системе имеющуюся информацию для создания определенных прогнозов, стратегии, разработки нового направления деятельности;

- уметь проводить оценку рисков от возможных действий с объективным анализом всех «за» и «против» по отношению к разным сценариям развития событий.
2. Коммуникативные навыки, в соответствии с которыми кандидата обычно оценивают по следующим способностям:
- создание атмосферы доверия, определять ценность идей, выдвигаемых другими, вовлекать коллектив в активные действия, не замыкая все задачи на себе;
  - формирование мотивационных стимулов для сотрудников с обеспечением их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
  - ясная и убедительная аргументация своих предложений и предложений других, которые направлены на рациональные способы достижения оуончательного результата.
3. Лидерские способности у кандидата, где важно рассмотреть несколько качества:
- степень уверенности, умение точно найти самый рациональный вариант действий, заражая других уверенностью в успешном пути;
  - умение налаживать партнерские связи даже с теми людьми и службами, с которыми ранее были конфликты;
  - направленность на действие и результат, ответственность за достижение соответствующих целей, преодоление внешних трудностей и бюрократических барьеров.

Практика командообразования часто включает подготовку командных лидеров. Это может происходить, например, при подготовке управленческого резерва или срочной подготовке будущего руководства новой компании (подразделения), политических партий. Данная проблема решается через формирование компетенций, которые важны для эффективного выполнения функций лидера в командах. Минимальная программа предполагает действия по набору лидерских компетенций, которые состоят из:

- управления смыслом и вниманием (применение техник коммуникации, которые влияют на понимание, восприятие, принятие аудиторией комментариев, сообщений и заявления лидера);
- управления процессами в группе в виде участия в организации обсуждения проблем и в формировании совместных решений, умения организовать и проводить деловое совещание (например, роль супервайзеров, генераторов

- идей, модераторов, фасилитаторов и др.);
- диагностической компетентности, включающей умения, знания, установки, которые способствуют определению основных склонностей и предрасположенностей людей к их внешнему поведенческому проявлению для понимания и прогнозирования поведения и эффективного использования в пользу команды;
  - управления обратной связью, в том числе из владения техникой оценки (похвалы, порицания) и безоценочной (информация о результатах работы) обратной связи для воздействия на участников команды и совершенствования межличностных отношений лидера и последователей.

При появлении задачи формирования команды перемен, которая работает с организационными изменениями, важно учесть, что она должна соответствовать 2 условиям, включая организационные и кадровые. Подобная команда должна включать совокупность узловых подразделений компании, минимальное влияние на которые может привести к максимальному результату. В команду перемен должно быть включено активное меньшинство, то есть члены группы, которые обладают минимальными возможностями влиять в целом на группу, но благодаря своему стилю поведения (настойчивость, согласованность, аргументированность и др.) способная менять мнение большинства. Помимо этого, член команды перемен должен не просто иметь необходимые способности, но и быть на пересечении канала формальной и неформальной коммуникации для возможности оказать преобразующее воздействие. Характеристики реформаторов, включая психологические и профессиональные, диагностируются посредством многостороннего анализа их пути в профессии, фактов социализации (формальные биографические сведения из анкеты, биографические интервью, Центр оценки, Центр развития). Задачи, которые относятся к разработке нововведений и их внедрению в структуру организации, предполагают процесс модификации бизнес-процессов, в том числе перераспределение функций и задач, изменение в нормах и правилах взаимодействия. Член команды перемен выступает в качестве транслятора и проводника изменений, направляя мотивы, желания, умения и знания работников для решения новых задач. Они проявляют реакцию на сопротивление изменениям, стимулируя развитие и обучение. По этой причине подобный тип работ пронизывается задачами руководства.

В ходе последовательного проведения специальных процедур работы с командой происходит ее сыгровка. Процедуры включают прохождение членами команды этапа командообразования и отработку коммуникации для общения.

Формирование командного духа призвано решать несколько задач:

- рост степени лояльности сотрудников к компании;
- формирование неформальных содержательных и полезных для компании отношений у персонала;
- рост неформального авторитета руководства;
- формирование опыта высокоэффективных действий;
- рост мотивации работать совместно;
- глубокое понимание личных особенностей друг друга, рост степени принятия и доверия между коллегами;
- яркая совместная история, которая усиливает принятие и осознание философии организации.
- Методы развития командного духа включают проведение проблемного совещания, круглого стола и конференции, издание корпоративных газет, совместный активный отдых и др. Акцент здесь необходимо сделать на развитии и укреплении командного духа от проведения подобных мероприятий. Но они не призваны формировать его. Если отсутствует командное взаимодействие, чувство принадлежности персонала к единому целому, то проведение корпоративных праздников и отдыха исправят это.
- Формирование эффективных команд для решения определенных задач можно представить в виде отличной возможности повышения конкурентоспособности компании и способа рыночного выживания. Формирование специальной команды снижает дефицит специалистов в соответствующей сфере, заполняя брешь в функциональной структуре компании и разрешая кризисную ситуацию. Оно позволяет справляться со сложными творческими задачами, оптимизировать управленческую систему компании благодаря сыгровке команды.

Источники:

1. <https://buyingbusinessstravel.com.ru/glossary/term/komandoobrazovanie/>
2. Учебная литература, презентация.
3. <https://zaochnik.com/spravochnik/psihologija/organizatsionnaja-psihologija/formirovanie-komand/>