

## УСПЕШНЫЙ ТИМБИЛДИНГ: БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

**Крамаренко А.А., кандидат экономических наук, старший преподаватель  
Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**

Стаття присвячено виявленню основних рис, притаманних командній роботі на підприємстві. Описані основні етапи створення ефективної команди.

**Ключові слова:** команда, робоча група, організація комунікації, рекрутинг.

**Постановка проблеми.** В последнее время все чаще опытные руководители стремятся не просто сформировать коллектив, а пытаются построить команду, которая представляет собой нечто большее, чем просто группа совместно работающих людей. В связи с этим становятся актуальными вопросы, касающиеся особенностей команды, отличающих ее от обычного коллектива работников, а также вопросы разработки стратегии тимбилдинга.

**Анализ последних публикаций и исследований.** Авторы статьи «Тимбилдинг в организации» Литвиненко Т.Ю. и Андреева И.Г. считают, что «в настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента» [1, с. 1531]. В связи с этим последние публикации, касающиеся вопросов командной работы на предприятии, посвящены преимущественно выявлению позитивных и негативных сторон тимбилдинга (Саусь А. – журнал «Компаньон», Комарцова М. – электронное издание «Степконсалтинг», Комафорд К. - SmartTribes: How Teams Besome Brilliant Together). Также демонстрируются отдельные примеры способов налаживания работы в команде (Гордон Дж. и Шаап Дж. - The Hard Hat: 21 Ways to Be a Great Teammate, Джозеф Дж. – электронное издание «Entrepreneur»). При этом недостаточно изучены принципы создания команды, а также основные подходы к формированию командного духа.

**Цель статьи.** С учетом того, что эффективная работа коллектива любого предприятия является основой успеха его деятельности, выявление основных принципов и этапов налаживания согласованной работы сотрудников фирмы составляет актуальную проблему для более подробного рассмотрения в рамках данной статьи.

**Основные результаты исследования.** Успешные проекты, эффективная работа, творческие прорывы – все эти достижения могут приписываться отдельным личностям. Тем не менее, все больше лидеров, предпринимателей, бизнесменов и политиков отдают должное работе команды. Очень редко в одиночку можно добиться значимых результатов в работе, при этом необходимо затрачивать огромное количество усилий, энергии, времени. Часто приходится отказываться от выходных и праздников, досуга в кругу семьи и друзей. При этом не всегда значительные материальные и нематериальные затраты окупаются в виде высокой доходности, повышения рейтинга компании, роста ценности бренда. В связи с этим возникает необходимость в привлечении сотрудников для создания коллектива, нацеленного на выполнение определенных задач и на достижение определенных показателей.

В свете вышесказанного можно отметить, что мировая практика управления предлагает множество моделей и способов тимбилдинга. Но, на наш взгляд, прежде чем приступить к созданию команды, работа которой приносит успех компании, необходимо более подробно остановиться на тех чертах, которые характеризуют команду и дают возможность понять сущность этой категории. Для этого рассмотрим основные черты, которые, по нашему мнению, описывают те свойства, которыми обладает команда:

1. В команде нет никакого «я».

Такая максима может показаться банальной, но важность работы в команде совсем не преувеличена. Настоящую команду характеризует единый вектор движения. При этом каждому сложно выделить свой участок в этом векторе, а, следовательно, достаточно сложно определить вклад каждого члена команды в общий результат совместной деятельности.

2. У команды есть видение.

Наиболее эффективными являются команды, которые имеют четкое видение успеха. Каждый член команды понимает общие цели, свою роль в их достижении и пути реализации миссии компании. Возможно, даже более важным является то, что команда верит в миссию бизнеса.

### 3. Все вовлечены.

Вовлеченность одновременно подразумевает веру в цели команды. Каждый член команды стремится помочь группе достичь своей цели, делая все, чтобы команда достигла успеха [2]. При этом не важно насколько сложными являются поставленные задачи. Ведь при выполнении своих функций каждый может опираться на другого члена команды. Каждый индивид вовлечен и увлечен своей работой.

### 4. Все сотрудничают.

Сотрудничество является ключевой характеристикой всех команд-победителей. Настоящие команды имеют открытые линии коммуникации и избегают конкуренции между членами команды. Однако, сотрудничество означает не только возможность работать вместе с другими, но и умение работать вместе с другими. Члены команды принимают сильные и слабые стороны друг друга, используя сильные и укрепляя слабые стороны [3]. Они принимают решения на основе коллективного знания, а не на основе идеи или мнения одного человека. Все работают вместе для создания лучшего общего результата.

### 5. Все разные.

Поистине феноменальная команда состоит из людей с разными мнениями, навыками и стилями работы. Такое разнообразие является залогом успешного сотрудничества.

Рассмотрим такой сценарий. Пять сотрудников встречаются с целью обсуждения новых инициатив в области продаж, но все пять имеют схожие взгляды и одинаковые навыки [4]. Несмотря на то, что, вероятно, в данном случае будут иметь место некоторые различия в предложенных идеях, более разнообразная команда, скорее всего, предложит более широкий круг идей.

### 6. Все относятся друг к другу уважительно.

Команды ценят многообразие и сотрудничество. В то же время команда понимает, что индивидуальные свершения также важны для успеха команды. В результате, в команде всегда найдется время и место для поощрения и похвалы членов группы на регулярной основе – не только во время ежегодных или полугодовых встреч.

Командная работа является одной из немногих констант, которые выходят за рамки отдельных видов бизнеса. Не важно является ли ваша компания стартапом с небольшим коллективом или транснациональной корпорацией с множеством подразделений, важность работы в команде невозможно переоценить. Поэтому для того, чтобы ваша команда соответствовала вышеуказанным характеристикам необходимо разработать стратегию, которая будет способствовать постепенному превращению рабочей группы в эффективную команду. При этом в план реализации стратегии следует включить следующие этапы:

#### 1. Определите какую команду вы хотите создать.

Многие руководители и менеджеры говорят расплывчато о командах, а иногда даже не вполне понимают нужна ли им команда вообще. Джон Катценбах отмечает «большие различия между рабочей группой и командой. В рабочей группе люди приходят на работу, делают свою работу и уходят домой. Они не выходят за рамки своих обязанностей, чтобы помочь коллегам» [5]. При этом сотрудники в основном хотят получить задание и выполнять его в одиночку. Команда может увеличить производительность работы в геометрической прогрессии по сравнению с рабочей группой. Но усилия, направленные на формирование настоящей команды, требуют гораздо больше времени. Многие лидеры создают стимулы для того, чтобы собраться вместе для людей, работающих как рабочая группа. Но при этом лидеры считают, у них действительно есть команда.

В то же время существует много различных типов команд. В симфоническом оркестре, к примеру, все работают вместе в совершенной синхронности для того, чтобы получить заранее запланированный результат. А в джаз-бэнде поощряется импровизация и творчество, при этом музыка иногда создается прямо на месте. Победа баскетбольной команды зависит от правильного распределения ролей для каждого игрока. На другом конце сравнения – команды по плаванию или легкой атлетике, в которых игроки соревнуются более или менее индивидуально для того, чтобы помочь команде выиграть.

Если лидер не может определить точно какая команда ему необходима, то он рискует не получить желаемых результатов.

#### 2. Создайте среду, которая бросает вызов таланту.

Независимо от того, принадлежите ли вы к компании из списка Fortune 500 или к компании малого бизнеса, вам необходимо определить стимулы, карьерные возможности, принципы управления и корпоративной культуры, которые поощряют людей на то, чтобы реализовывать свои способности, а также рассказывать другим о том, как здорово работать с вами.

Каждый человек ценит возможность совершенствоваться и быть лучшим. При этом многим требуется среда, в которой они могут процветать. Задайтесь простым вопросом – помогает ли ваша компания развиваться вашим сотрудникам или заставляет их чувствовать себя в состоянии застоя на протяжении года или двух лет [6]? Если вы хотите процветания, то поощряйте наставничество и дух непрерывного развития на всех уровнях. Освободите внутреннее пространство для движения вперед и вверх.

### 3. Установите ясные цели.

В некоторых организациях команды имеют нечеткие цели, слишком много целей, повторяющиеся или противоречивые цели, а также цели, которые не вдохновляют. Многие теоретики эффективного тимбилдинга отмечают, что наличие четкой цели – это самый важный элемент, необходимый для того, чтобы команда могла достичь успеха.

Установление краткосрочных и долгосрочных целей становится основой для формирования задач на каждый день. Удовлетворенность результатами и взаимная мотивация дадут возможность прочувствовать общую картину и дадут осознание того, почему выполнение каждой задачи так необходимо для достижения долгосрочной цели. Важно отметить, что цели должны быть реалистичными, чтобы вы и ваша команда не чувствовали, что вы работаете на поражение. Планирование основных этапов и сроков даст возможность членам группы помогать друг другу и объединиться для достижения успеха.

### 4. Определите значение каждой роли.

Тщательный процесс отбора для комплектования вашей команды имеет большие долгосрочные выгоды, даже если это означает, что вы тратите больше времени на рекрутинг, чем вы хотели бы. Найм кого-то просто для наличия может только повредить. Компании, которые этим занимаются, становятся проходным двором, то ли потому, что потенциальные работники видят фирму как временную площадку для приземления и не заинтересованы в обучении, то ли потому, что вы можете решить позже, что они не подходят [7]. Текучесть кадров в долгосрочной перспективе может дорого вам обойтись. Лучше вкладывать время и деньги в людей, которые действительно вживутся в роль и принесут позже огромные дивиденды вашей компании.

Каждый член команды должен привносить что-то особенное, при этом важно, чтобы его роль была неотъемлемой частью вашей работы. Не секрет, что чувство цели способствует эффективности каждого сотрудника. Когда сотрудники чувствуют, что их роль недооценена, то работа становится просто механической работой, которую они с легкостью оставляют в конце рабочего дня.

### 5. Общайтесь.

Лучший способ распространить ценности между членами коллектива – коммуникации. Трудно чувствовать, что вы являетесь частью команды, когда каждый имеет информацию о том, о чем вы еще не знаете, или когда члены команды не говорят друг другу о том, над чем они работают. При любой возможности поддерживайте прозрачность для всех членов команды, даже если информация не связана непосредственно с каждым человеком.

Различные электронные приложения облегчают реализацию этой задачи. Связь помогает членам команды обмениваться информацией и работать более продуктивно. Выход за пределы индивидуальных обязанностей может привести новые идеи или дать шанс помочь кому-то в сложной ситуации. Коммуникация по поводу работ, которые должны быть быстро выполнены, имеет решающее значение для управления командой, особенно когда компания сталкивается с проблемой быстрого роста [8]. Ваша команда должна предоставить слово каждому. Возможность высказывания различных мнений помогает членам команды оставаться вовлеченными и приближает их к проектам. Когда каждый член команды тратит время, чтобы оценить решение и сформировать свое мнение, они привязаны к результату и хотят знать, что их мысли значимы. Все это дает людям чувство ответственности за свою работу и приводит к более высокой производительности.

### 6. Отмечайте успехи и неудачи.

Празднование успехов и достижений объединяет ваш коллектив и позволяет каждому увидеть, что, когда все работают вместе, команда способна на крупные свершения. Если кто-то делает большую работу, дайте ему возможность почувствовать, что все это видят и ценят. Это помогает каждому человеку чувствовать себя значимым [9].

Если же команда терпит неудачу в чем-то, то также нужно собраться вместе, чтобы перенаправить усилия. Не нужно приносить жертву и делать кого-то виновником провала. Это никогда не помогает. Вместо этого, наделите всех равной ответственностью, чтобы члены команды подумали и выработали стратегию и тактику дальнейших действий.

### 7. Знайте друг друга.

Организации часто имеют сотрудников, разбросанных по всему миру. Поэтому чтобы сэкономить деньги и время, многие настаивают на виртуальной встрече вместо личного общения. Тем не менее, настоящие команды понимают, как важно знать друг друга лично. Даже если это будет стоить немного больше денег и времени, соберите всех вместе и проведите время вне работы, узнайте друг друга [10]. В противном случае доверие будет не столь сильным, каким могло бы быть.

Вы, конечно, не обязаны становиться лучшими друзьями. Но ежемесячный пикник или участие во внешнем общении может дать членам команды возможность оценить друг друга шире, чем просто по результатам работы, которую они делают. Знакомство с людьми помогает вам создать свой стиль работы и вести конструктивные дискуссии в трудные дни.

Выводы. Изучение новейших доступных публикаций по выбранной тематике, их анализ и систематизация в соответствии с целью исследования дают основания сделать следующие выводы:

1) Каждая команда представляет собой целостную систему, для которой характерно единство целей, одинаково осознаваемых всеми членами коллектива. При этом все сотрудники вовлечены в рабочий процесс, в той или иной степени обеспечивая выполнение необходимых задач и достижение запланированного результата.

2) Разнообразие взглядов, отношений и навыков проявляется в процессе активного сотрудничества, когда сотрудникам приходится выполнять действия за пределами своих непосредственных обязанностей и предписаний. При этом различие во мнениях зачастую может привести к возникновению интересных идей и успешных проектов.

3) Основой сплоченности коллектива и формирования команды является общение – формальное и неформальное, личное и дистанционное. Использование различных видов коммуникаций для обмена мнениями, решения текущих вопросов, обсуждения долгосрочных стратегий, продуцирования новых идей, координации действий, формирования взаимного доверия, как правило, приводит к превращению рабочей группы в эффективную команду.

4) Важными элементами тимбилдинга также являются определение типа команды, которую необходимо создать, установка ясных целей для обеспечения единого видения, четкое распределение ролей, демонстративные поощрения и совместная ответственность. При этом важным бесспорным моментом является доверие, основой формирования которого может стать неформальное общение в рамках корпоративных мероприятий.

### Литература

1. Литвиненко Т.Ю., Андреева И.Г. Тимбилдинг в организации. – Научный альманах. – № 8. – 2015. – С. 1531-1534.
2. Саусь А. Апатия и пессимизм заразительны. Энтузиазм и воодушевление, к счастью, тоже [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/articles/content?id=287422>.
3. Christine Comaford SmartTribes: How Teams Become Brilliant Together [Electronic resource]. – Accessed mode : <https://www.goodreads.com/book/show/17165222-smarttribes>.
4. Jon Gordon, Jeremy Schaap The Hard Hat: 21 Ways to Be a Great Teammate [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://www.worldcat.org/title/hard-hat-21-ways-to-be-a-great-teammate/oclc/908192690>.
5. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://www.douglasksmith.com/wisdomofteams.htm>.
6. Гармашова Е. 5 обманов тимбилдинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=14493>.
7. Тимбилдинг – как это работает [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://expert.ru/2016/04/11/timbilding---kak-eto-rabotaet/>.
8. Комарцова М. Когда 1+1=3, или Чем опасны тимбилдинги [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://stepconsulting.ru/publ/kogda-113-ili-chem-opasny-timbilingi>.
9. Jim Joseph Recognize People for Who They Are, Not Who You Want Them to Be [Electronic resource]. – Accessed mode : <https://www.entrepreneur.com/article/274750>.
10. Gail Sessoms Examples of Self-Management Teams [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://smallbusiness.chron.com/examples-selfmanagement-teams-31133.html>.

### References

1. Litvinenko, T.U., Andreeva, I.G. (2015). Team building in the organization. Scientific almanac, 1531-1534.

2. Cause, A. Apathy and pessimism is contagious. Enthusiasm, fortunately, is also. Retrieved from <http://www.companion.ua/articles/content?id=287422>.
3. Comaford, Christine. SmartTribes: How Teams Become Brilliant Together Retrieved from <https://www.goodreads.com/book/show/17165222-smarttribes>.
4. Gordon, Jon, Schaap, Jeremy. The Hard Hat: 21 Ways to Be a Great Teammate. Retrieved from <http://www.worldcat.org/title/hard-hat-21-ways-to-be-a-great-teammate/oclc/908192690>.
5. Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Retrieved from <http://www.douglasksmith.com/wisdomofteams.htm>.
6. Garmashova, E. 5 deceptions of team building. Retrieved from <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=14493>.
7. Teambuilding – how it works. Retrieved from <http://expert.ru/2016/04/11/timbilding---kak-eto-rabotaet>.
8. Komarcova, M. When 1+1=3, or the threat of teambuilding. Retrieved from <http://stepconsulting.ru/publ/kogda-113-ili-chem-opasny-timbildingi>.
9. Joseph, Jim. Recognize People for Who They Are, Not Who You Want Them to Be. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/274750>.
10. Sessoms, G. Examples of Self-Management Teams. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/examples-selfmanagement-teams-31133.html>.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2016.