

## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Пикин В.Е.,

научный руководитель канд. экон. наук Клименкова Т.А.

*Торгово-экономический институт Сибирского федерального университета*

Успех любого важного дела — не важно, будь то ведение бизнеса или руководство организацией, — так же как и успех любой группы людей, будь то спортивная команда или клуб, зависят прежде всего от ее состава. На самом деле, мнение о том, что создание команды — легко осуществимый процесс, ошибочно. Зачастую слово «команда» трактуется неверно. Как правило, используя его, говорящий подразумевает какую-либо группу людей или рабочий коллектив. Достаточно представить себе спортивную команду, находящуюся на грани вылета, в которой подобраны хорошие игроки, стабильное финансирование, авторитетный главный тренер. Кажется, что есть все для того чтобы добиться успеха, но то что тренер заявляет в качестве своей команды на самом деле лишь ее жалкое подобие, бледная тень, которая возможно и желает стать командой, но по ряду причин таковой не считается. С аналогичной ситуацией сталкиваются не только руководители, но и наемные работники, которые чувствуют, что постоянно не хватает чего-либо, не покидает ощущение того, что команда может достичь большего, но не знает, как это сделать, коллектив «топчется на месте». Исходя из этого, задача заключается в том, чтобы помочь команде стать успешной, независимо от того, какую роль вы в ней занимаете — руководителя или наемного работника.

Рассмотрим основные шаги по решению этой задачи.

Команда — пожалуй, основополагающий фактор в любом успешном предприятии. Огромной проблемой является то, что руководитель зачастую не осознает, что из своих подчиненных можно и нужно сделать команду, а не отдельно хорошо работающих специалистов. В другую очередь, сами работники редко считают свой коллектив командой, принцип «каждый сам за себя» в последнее время актуален, как никогда. Поэтому, основой основ является создание руководителем, совместно с пожеланиями сотрудников правил, которые будут задавать необходимый вектор для развития организации. К сожалению, не существует универсальных правил, исполняя которые в конечном итоге образуется великолепная команда, более того, эти правила должны быть ориентированы именно на специфику данного коллектива, его сотрудников, они должны способствовать плодотворной работе в команде. Не стоит придумывать изощренных, тяжело понятных правил, наоборот, они должны выглядеть как можно более непринужденно, просто, присутствие иронии и юмора в них поможет команде легче усвоить и придерживаться этих правил. Главное условие для правил заключается в том, что их выполнение возможно только в совместной, командной работе.

Составив правила для своей команды, руководитель задается вопросом формирования своего штаба. В этом вопросе существует одно весьма ошибочное мнение: «Великие люди = Великая команда». Считается, что чем выше уровень каждого члена команды, тем выше будет продуктивность и результативность их совместной работы. Это в корне неверно, более того, подбор кадров по данному методу обязательно приведет к разладу в команде и дальнейшему ее краху. Конечно, как и в любом правиле, здесь есть исключения, и все может быть совсем наоборот, но рассчитывать на это исключение не стоит. Существует множество спортивных команд,

в которых только пара людей играет на высоком уровне, тем не менее, такие команды вполне успешны и добиваются гораздо лучших результатов, нежели их соперники с более внушительными финансовыми возможностями. Их секрет в формуле «1 + 1 = 3», которая противоречит правилам математики, но, несмотря на это прекрасно работает! Следует сказать что под «великими людьми» имеются в виду выдающиеся, щедро одаренные талантом люди, которые добились высоких результатов в прошлом[2]. Именно когда такие «лучшие» собираются вместе, качество их работы падает, каждый тянет одеяло на себя, нет лидера команды. Исходя из этого, руководителю не стоит отбирать для своей команды самых «лучших» в своем деле, а сделать так, чтобы каждый член команды дополнял друг друга, а не был бы его копией, как в профессиональном, так и в психологическом аспекте. В конце концов, нужно понимать, что успех любой команды напрямую зависит от того, насколько хорошо в ней выстроены отношения между коллегами. Только когда работники достигли взаимопонимания между собой, нет напряженной обстановки, руководителю стоит начинать думать о том, как поднять команду до уровня первоклассной и высокоэффективной группы специалистов.

Далее, в успешной команде необходимо закрепить за каждым сотрудником определенную роль, которую он будет играть. Недостаточно просто набрать разношерстных специалистов с несколькими лидерами и ждать результата их деятельности. Есть всем известные роли, классификацию которых мы видим в различных книгах: лидеры, исполнители, генераторы идей, сиделки и т.д. Нет ничего плохого в том, чтобы основывать команду по этим же принципам, но еще лучше, если руководителю удастся найти именно таких людей, которые бы дополняли своего лидера и выполняли те роли, которые не может выполнить он. Например, почему бы не ввести в команду такие роли как «циничный критик», «шпион», «перестраховщик»? Главное, найти именно тех, кого не хватает для максимально продуктивной работы, даже если это будет человек нес самым высоким IQ или без определенного образования. Возможно, именно такого человека недостает многим командам. В этом моменте самое главное то, чтобы каждый сотрудник четко осознавал свою роль, был с ней согласен и делал именно то, что от него ждут исходя из этой самой роли. Вряд ли команда, которая нацелена на успех, будет довольна, если «циничный критик» будет ее хвалить, или «шпион» говорить о том, что у конкурентов не появилось ничего нового. Если придет понимание своих ролей членами команды – это успех, который обязательно выльется в высокий результат!

Известно, что любой команде нужен лидер. Тот самый «лучший» лидер, который изначально выбирается руководителем и вокруг которого выстраивается команда. Зачастую случается так, что настоящий лидер – это не официальный руководитель, который формально управляет коллективом. Существуют ситуации, когда лидерскую позицию может занять не только так называемый менеджер или человек, находящийся на верхушке должностной иерархии, но и рядовой сотрудник компании. И это вполне объяснимо, ведь фактического руководителя выбирают, прежде всего, подчиненные. Менеджер может управлять командой посредством приказов и контроля — к этому стилю руководства следует прибегать лишь в крайних ситуациях. Лидер не должен использовать директивный метод управления как средство контроля команды, ему следует основывать свою работу на уважении, доверии и иногда на былых успехах и достижениях — только так можно заручиться верой коллектива в лидерские способности этого человека. Довольно часто происходит ситуация, при которой коллектив абсолютно не воспринимает своего руководителя, как лидера, отдавая предпочтение другому сотруднику. В таком случае стоит задуматься о смене лидера, что довольно болезненный, а зачастую и невозможный процесс, так как

руководитель всей организации и является ее лидером, а самолюбие не позволяет отстраниться от руководства командой. В такой ситуации следуют лишь рассчитывать на компетентность и грамотность руководителя.

Кстати, по мнению Дж. Коллинз лидеры компаний, которые добились выдающихся результатов, никогда не стремились стать великими героями. Они не стремились попасть на пьедестал, стать идолами. Они казались обычными людьми, добившимися исключительных результатов. Так называемый руководитель 5 уровня - человек, который соединяет в себе выдающиеся человеческие качества с сильной профессиональной волей[1]. Они скромны, но исключительно решительны, когда дело касается того, что должно быть сделано для развития компании. Очень важно понять, что руководитель 5 уровня - это не просто следствие скромности, но и в равной степени неколебимая решимость, почти стоическая потребность сделать то, что должно быть сделано для превращения компании в великую. Руководитель 5 уровня не стоит на услужении у своей компании, он не «лидер-слуга».

Наконец, не стоит забывать о рабочих собраниях или так называемых «летучках». Наверняка хотя бы раз в неделю команда проводит совещания, а сотрудники периодически устраивают промежуточные летучки. Совещания должны быть, прежде всего, эффективными, информативными и динамичными – по окончании команда может принять необходимые управленческие решения. В худшем случае совещания становятся местом, где подавляются блестящие идеи, каждый сотрудник старается выставить свое эго напоказ, а команда превращается в группу беспомощных людей. В данном случае руководителю следует обратить внимание на то, как собрание организовано, как оно проводится, как сотрудники ведут себя на нем. Многие собрания обречены на провал лишь потому, что его сотрудники к нему попросту не подготовились или сделали это спустя рукава. Это, скорее всего, вина сотрудника, но стоит обратить внимание на то, почему он не считает нужным должным образом подготовиться. Зачастую это происходит по той причине, что окружающим его людям безразличны освещаемые им проблемы, тот самый принцип «каждый сам за себя» работает, а задача совещания сводится к тому, чтобы выступить перед руководством и не быть при этом отчитанным. Важно создать культуру совещания, соблюдая такие банальные вещи как выключение мобильных телефонов, обязательное присутствие на собрании, умение слушать коллегу. В тот момент, когда во время выступления одного члена команды, его коллега отвлечен на посторонние вещи пропадает смысл собрания. Ответственным за культуру совещания всегда назначается руководитель, именно в его интересах поддерживать рабочую установку на данных мероприятиях. На каждом совещании должна быть повестка дня, список первостепенных дел, которые необходимо решить здесь и сейчас. На собраниях каждый имеет право высказать то, что думает, — честно и открыто, — но при этом он обязан уважать коллег и вести себя подобающе. По окончании совещания должны быть вынесены решения по представленным вопросам, собрание не должно пройти впустую.

Таким образом, мы рассмотрели ключевые аспекты построения успешной команды в бизнесе. Учет представленных рекомендаций позволит руководителям вывести организацию работы на качественно новый уровень и достигнуть выдающихся результатов деятельности на потребительском рынке.

#### **Список литературы:**

1. Коллинз Дж. С. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Джим С. Коллинз. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2008. – 320 с.

2. Миллер Д. Великолепная команда: что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды. — СПб.: ИГ «Весь», 2011. — 160 с.