

28 апреля 2023

Создать сплоченный коллектив, а не набрать персонал — и как в этом помогает дизайн команды



Антон Бобров,
директор по развитию
платформы K-Team от
«КОРУС Консалтинг»

Меньше всего руководителям хочется тратить время на то, чтобы тушить пожары между сотрудниками и «уговаривать» их быть эффективными. Проблему можно решить превентивно и внедрить дизайн команды. Антон Бобров, директор по развитию платформы K-Team от «Корус Консалтинг», рассказывает об этом способе и результатах, которые он дает.

ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН КОМАНДЫ?

Дизайн команды — это процесс организации людей в сплоченную коалицию, которая прилагает согласованные усилия для достижения общего результата.

Он помогает структурировать команду и ее цели таким образом, чтобы **свести к минимуму сбой и максимально повысить эффективность.**

КРИТЕРИИ «ЭФФЕКТИВНОЙ» КОМАНДЫ

КОНСТРУКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Разногласия внутри коллектива неизбежны. Однако в эффективной команде участники стараются решать свои проблемы без обвинений, с уважением разных точек зрения и желанием прийти к совместному решению.

НАДЕЖНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В надежных командах сотрудники качественно выполняют свою работу и соблюдают деллайны.

НАЛИЧИЕ СМЫСЛОВ

Поиск смысла как в самой работе, так и в результате важен для эффективности команды. Смысл работы индивидуален и может

варьироваться: например, финансовая безопасность, профессиональное развитие. Но обязательно команду должна объединять хотя бы одна общая цель.

Например, команда создает продукт, который помогает новым сотрудникам адаптироваться в компании.

ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

Понимание человеком ожиданий от его работы важны для эффективности команды. Цели должны устанавливаться на индивидуальном или групповом уровне и быть конкретными, измеримыми и достижимыми.

ИДЕАЛЬНЫЙ БАЛАНС СОТРУДНИКОВ: КАК ЕГО НАЙТИ

В отчете The Predictive Index за 2022 год сказано, что 76% руководителей не видят в команде подходящих людей для реализации их стратегии компании.

Есть хорошие сотрудники, но они как будто не на «своих» местах.

В ЧЕМ ПРИЧИНА?

Частая ошибка на этапе найма — стремление найти идеального во всех направлениях сотрудника. Руководители и HR набирают наиболее компетентных людей, а затем интегрируют их в коллектив. Получается ситуация: есть, к примеру, восемь топовых специалистов с похожим опытом, одинаковым типом поведения, взглядами. Однако для роста компании нужен более широкий спектр компетенций.

Высокоэффективные команды включают в себя сотрудников с разными навыками. Не каждый человек должен обладать превосходными техническими знаниями или развитыми soft skills, но команде нужна часть того и другого. Различия в знаниях, взглядах и опыте помогают создавать творческий и разносторонний коллектив без группового мышления.

Поведенческое разнообразие — еще одна важная часть баланса. Когда команда состоит из людей с одинаковым поведением, может не хватать:

- «уравновешивающих» личностей, необходимых для целостного мышления и принятия объективных решений;
- или, наоборот, новаторов, которые постоянно будут предлагать новые идеи.

Поэтому важно создавать команды с разнообразным набором моделей поведения, компетенций и опыта.

ЧТО УЧЕСТЬ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ КОМАНДЫ?

СОСТАВ КОМАНДЫ

Нужны сотрудники, которые привносят в коллектив новые, а не дублируют навыки и способности.

РАЗМЕР КОЛЛЕКТИВА

Группу до 15 человек можно рассматривать как одну команду, такие обычно встречаются в небольших организациях. В крупных и средних компаниях сотрудники чаще делятся на несколько групп.

Большие команды обладают более широким набором навыков, способностей и взглядов — но их труднее координировать. Небольшие — более сплоченные, гибко реагируют на изменения и лучше преодолевают разногласия.

Если среди сотрудников важно сохранить характеристики небольшого коллектива, можно создать основную команду с одной или несколькими подгруппами.

ЦЕЛИ

Команды могут быть постоянными или сгруппированными по роли, отделу, месту работы, статусу занятости или проекту.

К примеру, нужно решить кризисную ситуацию. В таком случае понадобится группа людей с разными навыками или опытом. Их можно собрать из разных отделов, чтобы найти решение конкретной проблемы. Такая команда обычно носит временный характер.

Или, например, компания заключила долгосрочный проект, где требуется дизайнер, аккаунт-менеджер, разработчики. Здесь уже собирается проектная команда.

КАК РАБОТАТЬ С КОМАНДОЙ

Собрать команду — это лишь половина дела. Важно правильно с ней взаимодействовать.

ОБОЗНАЧЬТЕ ОРИЕНТИРЫ

Когда люди работают в условиях неопределенности, на мозг ложится невидимая когнитивная нагрузка. Со временем она в дополнение к

умственными задачам вызывает стресс и напряжение.

Простая вещь, которую руководители могут сделать, чтобы облегчить это напряжение, — дать четкие направления и ожидания от сотрудников.

Особенно важно для тех, кто устанавливает для себя высокие стандарты и подвержены выгоранию.

Стратегия помогает команде играть важную роль в достижении бизнес-целей. Если сотрудники не понимают своего вклада в успех компании, это может привести к снижению лояльности.

Если сотрудники видят и понимают, как именно их работа влияет на общий результат компании, их вовлеченность и эффективность может вырасти.

У большинства специалистов нет доступа к сводной информации и достижениям, результатам и финансовым показателям компании. Из-за этого могут появляться слухи и недостоверная информация.

Чтобы такого не происходило, раз в квартал стоит организовывать общие собрания или созвоны, на которых рассказывать о текущих делах и успехах компании за прошедший период. Прогресс компании можно показать в виде наглядных диаграмм в презентации.

Если в организации есть внутренняя сеть или портал, создайте на нем дерево целей, где топ-менеджеры прописывают стратегические планы компании. Это будет первым столбцом такого дерева.

Далее они декомпозируются по отдельным руководителям отделов, назначаются задачи и KPI. И затем — по каждому сотруднику. Выглядеть это может примерно так:

В итоге каждый видит, как выполнение его задач влияет на общий результат.

Обозначить ориентиры и поставить цели можно не только с помощью внутренних порталов. Для малого бизнеса, у которого, к примеру, менее 20 сотрудников, могут подойти простые таблицы.

- Попросите членов команды определить и записать в таблицу три личные цели на этот год. И еще три — профессиональные, связанные с компанией.
- Помогите составить план достижения этих целей.
- Определитесь с инструментами.
- Подумайте, чем сможете помочь в процессе.

Раз в три месяца можно проводить встречи, чтобы посмотреть на прогресс.

ПООЩРЯЙТЕ ОБЩЕНИЕ

Создание команды становится еще более важным с развитием удаленной работы. В опросе Stoneside, как сотрудники относятся к культуре рабочего места при [удаленной работе](#), около 46% отметили, что сотрудничество с коллегами стало сложнее.

Один из способов объединить сотрудников, которые находятся в разных местах, — создать единое пространство для коммуникации, например, внедрить интранет. Мы опробовали этот метод для клиента — компании, занимающейся грузоперевозками. В штате было более 3 тыс. человек и 14 филиалов по России с центральным офисом в Москве и представительством в Казахстане.

Сотрудников заинтересовала возможность самим создавать контент и объединиться в группы для общения с другими людьми. Сегодня компания создала 47 сообществ, где участвуют почти 50% работников.

Если говорить об офлайн-активностях, можно устроить неформальную встречу и создать совместную доску визуализации. Добавьте вместе с сотрудниками фразы и изображения, которые выражают цели компании, и то, какой она будет через несколько лет. Участие в таком процессе приобщит их к глобальным задачам компании и понять, что они одна команда.

Совет может показаться очевидным, но **на деле им пользуются немногие.**

Необязательно быть лучшими друзьями на работе, но определенная степень товарищества нужна. Члены команды, которые являются приятелями, более терпимы к недостаткам, подбадривают и помогают друг другу, чтобы облегчить рабочую нагрузку.

ПРЕДОСТАВЬТЕ ДОСТУП К СОВРЕМЕННЫМ ИНСТРУМЕНТАМ

Исследование Gartner показало, что 26% сотрудников назвали доступ к более продвинутым технологиям на рабочем месте фактором повышения производительности.

- Современные инструменты упрощают процесс взаимодействия: можно внедрить решение, где будет виден прогресс задач, сроки, результаты, ответственные.
- В некоторых системах можно даже подбирать команду на проект по компетенциям, которые указаны у сотрудника в профиле.

Современные инструменты помогают сотрудникам находиться в одном информационном поле и быстрее решать рабочие задачи.

К примеру, модуль строительных проектов в российской генподрядной компании Step стал своего рода информационным центром для

распределенной команды компании. Он позволяет сообщать коллегам, какие строительные проекты ведутся или велись, накапливать экспертизу и делиться опытом.

С его помощью можно получить информацию о проекте, его руководителях и ассистентах проектов.

УЙТИ НЕЛЬЗЯ ОСТАТЬСЯ

Создать команду — это еще не все. Дальше нужно переключаться на режим ее удержания.

Дизайн команды дает эффект: в компаниях с нужными людьми на правильных ролях текучесть на 42% меньше — но это все же не полностью защищает их от ухода сотрудников.

Учитывая рекордное количество людей, увольняющихся с работы (российские компании за 2022 год покинули 3,24 млн человек, что является абсолютным максимумом с 2013 года), стратегии удержания имеют важное значение для организаций. В том числе из-за финансового влияния на компанию. К примеру, Amazon теряет 8 млрд долларов (примерно 25% дохода) в год из-за текучести персонала.

Для удержания сотрудников **нет единого инструмента:**

- Важно быть внимательным на всех этапах работы в компании: начиная от того, насколько проработана система адаптации, и заканчивая возможностями для роста и развития.
- Не стоит забывать и о включении в жизнь организации с помощью мероприятий, промоакций, социальных инициатив и различных конкурсов.

В компаниях с высоким уровнем вовлеченности показатель лояльности клиентов выше на 10%, а уровень качества продукции на 41%. Вовлеченные сотрудники добиваются лучших результатов в бизнесе независимо от отрасли, размера компании и экономической обстановки.

Сохранять команду из одних и тех же сотрудников на протяжении нескольких лет практически невозможно. Но, собрав один раз идеальную команду, вы сможете понять схему, которой можно в дальнейшем придерживаться:

- какой опыт должен быть у определенного специалиста,
- какие поведенческие навыки, чтобы, к примеру, он сработался с командой,
- какая мотивация.

ИТОГ

В компании могут быть эффективные инструменты для работы, интересные проекты и амбициозные бизнес-цели, но все начинается с людей. Если последовательно и стратегически создавать высокоэффективные команды, развивать корпоративную культуру, можно раскрыть потенциал каждого сотрудника и добиться в итоге развития компании и улучшения бизнес-показателей.

