

сотрудников проводит так называемые прямые и косвенные тимбилдинговые программы, рассказывает руководитель отдела персонала Ирина Горшенина. «Прямые — это ежегодные турниры по футболу и волейболу и обязательный для всех сотрудников компании „Лесной курс“. Его цель — преодоление серьезных физических препятствий, которые люди неподготовленные могут преодолеть только всей командой. Под косвенными программами понимаются, например, тренинги для руководителей кофеен. Для линейного персонала мы проводим конкурс „Лицо Coffeeshop Company“ и празднуем день рождения компании с обязательными афтерпати. Ну и, конечно, мы не забываем проводить корпоративные праздники, которые всегда отмечают в любом коллективе», — рассказывает госпожа Горшенина.

По словам Екатерины Аридовой, директора по персоналу и административным вопросам «Colliers International Санкт-Петербург», в этой компании также тимбилдингу уделяется достаточное внимание. «Два раза в год у нас проводятся корпоративные праздники. Мы стараемся организовать их таким образом, чтобы каждый сотрудник мог раскрыть творческий потенциал. Кроме того, несколько раз в год мы совершаем совместные походы в боулинг или туда, где необходима командная игра. В нашем бизнесе умение работать в команде — это ключевой момент, поскольку мы оказываем комплекс услуг — от консалтинга до брокериджа проекта», — говорит госпожа Аридова.

Лилия Ясакова, директор по персоналу Nokia Tyres в России, объясняет важность проведения мероприятий, направленных на обучение, развитие и сплочение сотрудников.

«Очевидно, что качество решений, выработанных в команде, выше, чем при индивидуальном подходе. Тимбилдинг позволяет участникам понять и закрепить те вещи, которые способствуют успешной командной работе. С другой стороны, тимбилдинг позволяет сотрудникам поближе узнать друг друга в неформальной обстановке, отдохнуть, отключиться от амбициозных рабочих задач, сделать паузу. Проводя тимбилдинг в коллективе, где много новых сотрудников, мы даем возможность новичкам быстрее освоиться и почувствовать себя комфортнее. Так формируется доверие внутри коллектива», — поясняет Лилия Ясакова. Любой отдел компании Nokia Tyres имеет возможность провести тимбилдинг один раз в год. При этом форматы, концепции и места проведения всегда разные, как для одного отдела, так и для компании в целом. Программа мероприятия всегда разрабатывается индивидуально под цели конкретного тимбилдинга. «Такой подход создает некоторые сложности в поиске новых креативных решений. Нас сложно чем-либо удивить: начиная с 2005 года, мы воплотили уже очень много идей», — заключает эксперт.

СВОИМИ СИЛАМИ Директор управления оценки и развития персонала «Евросети» Павелс Ромашинс рассказывает, что в понимании компании «правильный» тимбилдинг подразумевает наличие трех составляющих: выполнение командообразующих упражнений, освоение участниками новых знаний и специальные блоки занятий, направленные на создание

эффективных социальных контактов. «Исключительно командообразующее содержание мероприятия оставит в памяти участников отпечаток совместно приобретенного героического опыта, но не выстроит новые контакты, не позволит создать четкую ассоциацию „коллектив — команда“, может остаться в памяти лишь как аналог корпоратива. В свою очередь, упражнения в проектных рабочих группах способствуют налаживанию коммуникации между сотрудниками, общение между которыми до сих пор не было достаточно результативным. Для начала можно поставить перед группой задачу метафорическую, а на следующий день уже реальную, производственную», — считает господин Ромашинс. Он подчеркивает, что задача любого тимбилдинга — развить отношения внутри команды, а не построить ее. Наоборот, если соберутся люди, не признающие себя командой, то есть большая вероятность того, что они будут использовать мероприятие как возможность пошутить друг над другом, поспорить.

По мнению Павелса Ромашинса, проводить тимбилдинг полезно компаниям, работающим в реальном секторе экономики, бюджет которых зависит от результатов работы их сотрудников. Тимбилдинг позволяет команде постоянно поддерживать себя в бодром состоянии. «В среднем в год мы проводим не менее ста тимбилдингов, количество участников в одном таком мероприятии колеблется от сорока до девяноста человек», — делится статистическими данными собеседник.

Разрабатывать сценарий тимбилдинга должны сотрудники самой компании, считает господин Ромашинс. В случае когда данную задачу выполняет сторонняя организация, не чувствующая индивидуальной корпоративной культуры, тимбилдинг может показаться участникам скучным, бесполезным, вызвать как минимум скепсис, максимум — сопротивление, и, как следствие, сотрудники выключатся из процесса. Люди извне могут выступать в качестве исполнителей, но точно не в качестве идеологов, говорит эксперт.

С этим согласна Елена Успенская, менеджер по развитию юридической компании «Качкин и партнеры». Она подчеркивает, что организация не привлекает организаторов тимбилдинговых мероприятий, предпочитает все делать самостоятельно. «Это помогает избежать ситуаций, когда кто-то из коллег недоволен форматом, излишней активностью или даже назойливостью тренера. Предпочитаем спортивные мероприятия, которые сочетают командный и соревновательный элемент — например, керлинг. Стараемся при любой возможности проводить мероприятия на свежем воздухе, за городом», — говорит госпожа Успенская.

Для формирования командного духа не слишком подходит выполнение упражнений «быстрее, выше, сильнее», поскольку это не имеет ничего общего с рабочими процессами. «Для юридической компании важно укреплять чувство ответственности сотрудников, умение совместно решать какую-либо задачу. Поэтому мы стараемся внедрять элементы тимбилдинга и в организацию загородных поездок на несколько дней: все коллеги участвуют в подготовке и организации поездки, хотя главная работа, безусловно, ложится на плечи бэк-офиса», — рассказывает Елена Успенская. ■

ДИВЕРСИФИЦИРУЙ ЭТО

ИЗВЕСТНЫЙ ИНВЕСТИТОР УОРРЕН БАФФЕТТ ГОВОРИЛ, ЧТО «ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАЩИТОЙ ОТ НЕПОНИМАНИЯ И ВРЯД ЛИ ИМЕЕТ СМЫСЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗНАЕТ, ЧТО ОН ДЕЛАЕТ». ВПРОЧЕМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ДЕЛАЕТЕ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ПОЛЕЗНОЙ.

ЯНА КАРПОВА



ПРИМЕРОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ МОЖЕТ СЛУЖИТЬ «ФУТБОЛЬНЫЙ БИЗНЕС» «ГАЗПРОМА», ВОЗГЛАВЛЯЕМОГО АЛЕКСЕЕМ МИЛЛЕРОМ

Диверсификация — неотъемлемая часть бизнес-процесса. С одной стороны, она нацелена на защиту бизнеса, создание своего рода «подушки безопасности». С другой — на поиск новых прибыльных сегментов. Известный петербургский банкир Сергей Щербаков, развивающий банковское подразделение в строительном холдинге Normann, приводит пример: «Не надо сеять на одном и том же поле каждый год только репку. Посади клевер, морковь, свеклу. Протестируй рынок, ведь, возможно репка, которая сейчас дает 80 процентов твоих доходов, уступит морковке. Изучай точки роста, одним словом».

«Диверсификация — это включение в портфель разных классов активов так, чтобы найти либо наиболее доходный портфель для заданного уровня риска, либо — наименее рискованный для данного уровня доходности», — добавляет Ната-

лья Смирнова, руководитель направления персонального финансового планирования финансовой группы БКС. «Если же мы говорим про типичную диверсификацию для российского бизнеса, то она чаще всего подразумевает развитие бизнеса либо в смежной сфере, либо, в лучшем случае, в совершенно другой отрасли», — заключает она.

Развитие в смежной сфере, так называемая внутриотраслевая диверсификация, было популярно перед кризисом 2008 года. Тогда многие игроки, к примеру строительного рынка, имели в своей структуре девелоперские, подрядные, обслуживающие компании, производства строительных материалов, то есть были активно представлены во всех областях рынка, который они хорошо знают. В качестве примера можно назвать группу ЛСР, ГК «Эталон» («ЛенСпецСМУ»). → 58