

КОМАНДНИЙ УСТРІЙ



Тимблдинг — це не корпоративи: погляд юриста на формування команди

Як побудувати дружну та ефективну команду? Це питання ставить собі кожен керівник, адже від того, чи зможуть співробітники працювати злагоджено, залежить результат спільної справи. Тому хочу одразу зауважити, що універсального рецепта немає. Підхід, який добре зарекомендував себе в одному колективі, може виявитися абсолютно неприйнятним в іншому — з іншою кількістю людей, складом, віком тощо. Тож говоритиму, перш за все, про юридичну команду PwC Legal в Україні та наші управлінські рішення.

Я вірю, що нам вдалося сформувати сильний колектив з високим ступенем мотивації. Про це свідчать недавні результати чергового щорічного опитування серед співробітни-

ків. Опитування виявило неабияку активність: ступінь залучення цього року сягнула 93 %. А відповіді на ключові питання свідчать про те, що ми рухаємося у правильному напрямку. Зокрема, 100 % опитаних готові рекомендувати PwC своїм друзям та знайомим як чудового роботодавця, а 96 % пишаються тим, що працюють у фірмі. Це однозначно успіх!

Підсумки роботи нашої команди також підтверджують, що ми обрали правильний підхід. Протягом 2019/2020 фінансового року наші доходи продовжили тренд до зростання. Ми супроводжували найбільші угоди за часів незалежності у провідних галузях економіки. І все це результат роботи нашої згуртованої

команди. Тож поділюся основними принципами нашого тимблдингу.

Одразу ж зазначу, що тимблдинг для мене — це не одиничні розважальні заходи, на які припадає приблизно 1 % часу нашого колективу. Формування команди в моєму розумінні передбачає системні речі, які постійно застосовуються саме в роботі. І оскільки частиною нашої місії є побудова довіри, то однією з основ для злагодженого колективу є максимальна прозорість у комунікаціях. Ми завжди роз'яснюємо логіку того чи іншого рішення та готуємо до нього наших колег. Це дає змогу вести діалог для прийняття рішень, що не будуть неприємним сюрпризом для жодної зі сторін. Ми тримаємо співробітників у курсі подій,

інформуємо їх про поточні проекти, результати нашої роботи, показуємо їм, куди ми рухаємося. Кожен із них розуміє, що підсумки діяльності залежать, у тому числі, й від персонального внеску.

Ми застосовуємо принцип прозорості й під час оцінки персоналу. Ми сформували консультативну раду, яка являє собою певний аналог профспілки. Її представники ініціюють обговорення найактуальніших для більшості питань. Вони також мають доступ до процедури щорічної оцінки персоналу та на власні очі пересвідчуються, що при оцінюванні застосовуються чіткі критерії, які дають змогу мінімізувати суб'єктивізм та несправедливі рішення у відношенні до того чи іншого колеги. Це також допомагає підтримувати здорову атмосферу в колективі.

Але для того, аби отримати якісну роботу та залучених до неї людей, а потім її оцінювати, потрібно щось дати. Тому ми завжди пам'ятаємо, що наш основний капітал — це люди, і ми інвестуємо, перш за все, в людей. Ми ставимо перед ними складні та цікаві завдання та водно-

аркуш паперу, а вже навколо них вибудовується подальша робота. Ідеологи цього підходу називають його племінним, оскільки в часи первинно-общинного ладу не було великої кількості жорстких правил, а люди взаємодіяли між собою. Цікаво іноді звіряти підходи до роботи в нашому адвокатському об'єднанні з прикладами абсолютно інших індустрій — деякі речі є універсальними незалежно від індустрії — і правильно їх застосовувати в роботі юристів.



➤ **ОЛЕКСІЙ КАТАСОНОВ:** «МИ ВІДХОДИМО ВІД ЖОРСТКОЇ ВЕРТИКАЛІ ДО ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА КОМАНДНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»

час допомагаємо їм їх виконувати, адже наставництво — це частина корпоративної культури PwC. Це дає змогу нашим співробітникам професійно зростати та зміцнювати позиції компанії. Ми також забезпечуємо їм можливості для навчання: у PwC є власна корпоративна академія, де наші колеги можуть обрати потрібний їм курс та здобути нові знання.

Треба дуже виважено підходити до механізмів контролю. Тут мені імпонує підхід генерального директора всесвітньо відомої компанії WD40 Гаррі Ріджа, з яким мав можливість коротко поспілкуватись. На його думку, будь-які правила та процедури, якщо їх занадто багато, просто не працюють. Тому керівництво WD40 намагається максимально вмістити основні цінності організації на один

Ми також є прихильниками ефективної комунікації замість велетняського переліку обмежень. Тому ми ведемо діалог з командою і обговорюємо нагальні питання та підходи до роботи. Наприклад, якщо ми бачимо, що в того чи іншого учасника переважає індивідуалізм і він не уявляє, як це можна зробити по-іншому й досягти кращих результатів, ми завжди проводимо відкриті дискусії. За результатами такої комунікації ми, як правило, досягаємо консенсусу, раціонально розподіляємо обов'язки та будуємо ефективніший механізм співпраці. Ми відходимо від жорсткої вертикалі до взаєморозуміння та командного прийняття рішень. І такі колективи значно стійкіші до потрясінь, ніж залізобетонні ієрархічні структури.

Аби підтримувати ефективну командну роботу, ми заохочуємо ініціативу та намагаємося максимально залучати наших співробітників до процесу обговорення та прийняття рішень. Тобто вони де-факто є не виконавцями, а співавторами політики компанії. Ми не вимагаємо від них дотримуватися жорсткого графіка перебування в офісі, проте завжди нагадуємо їм, що вони несуть повну відповідальність за результати виконання завдань, у розробці яких вони беруть участь.

До речі, про відповідальність. Коли наша команда досягає успіху, то плодами перемоги насолоджується кожен її учасник, який зробив свій внесок у загальну справу. А у разі невдачі наш керівний склад має шукати винного, перш за все, у дзеркалі.

Є досить популярна в суспільстві думка про те, що юридичні фірми здебільшого консервативні. Хочу спростувати цей міф. У нашому колективі ми вітаємо будь-які нові ідеї та нестандартні підходи до вирішення завдань. Адже світ навколо змінюється настільки стрімко, що той, хто не встигає оперативно реагувати на ці зміни, може надовго відстати від інших. Тому ми заохочуємо співробітників займати проактивну позицію та пропонувати творчі рішення.

Те саме стосується й особистісного зростання кожного співробітника. Незважаючи на спеціалізацію по групах, наші юристи в певних випадках мають можливість перейти до іншої практики, набути нового досвіду під керівництвом досвідчених у цій сфері експертів та зробити свій вибір на користь однієї з практик. Адже для максимальної ефективності співробітник повинен робити не лише те, що в нього добре виходить, а й те, від чого він отримує задоволення.

І наостанок кілька слів про корпоративи. Звісно, ми вміємо не лише працювати, а й відпочивати. Тому завжди яскраво святкуємо наші успіхи, яких ми досягли протягом того чи іншого проміжку часу. Неформальне спілкування також допомагає нашій команді досягати взаєморозуміння та розкривати свої приховані таланти.