СОДЕРЖАНИЕ

Введение 2

Заключение 15

Список литературы 16

# Введение

Человеческий капитал является не менее значимым фактором коммерческого успеха, чем основные активы и оборудование и технология. Формирование человеческого капитала - недостающее звено практики корпоративного управления в России, ключевая предпринимательская стратегия. Особое значение приобретает формирование производственной и штабной команды управления.

Стандартная кадровая практика заключается в том, чтобы заполнить стандартную вакансию специалистом соответствующей квалификации. Однако функции кадровой службы значительно шире; "охота за талантами", корпоративный тренинг, изучение характеристик персонала компании. Выясняется, что финансовые ресурсы сами по себе не являются достаточной гарантией для успешного развития бизнеса. Воспроизводство интеллектуальных кадров становится весьма чувствительной болевой точкой и для наиболее рентабельных нефтяных и финансовых фирм. С проблемой кадрового резерва в особо острой форме сталкиваются оборонные предприятия и компании наукоемкого профиля.

В этом свете кадровая служба компании становится едва ли не центральной стратегической службой фирмы. Ее функциями становится реализация кадровой политики, которая включает следующие элементы:

"Охота за талантами";

Организации бизнес-процесса кадрового обеспечения компании;

Анализ деловых качеств и процесса выполнения ими должностных функций.

Последний пункт означает, что в сфере ответственности Службы находятся не только узкоспециальные кадровые вопросы, но и сама фирма в целом, функционирование ее систем.

При выполнении какой-либо работы возможности одного человека ограничены. Двое и, тем более, группа сотрудников могут больше. Теоретически, чем многочисленнее группа, тем больше она способна сделать. Но с другой стороны, участникам больших групп сложнее взаимодействовать при выполнении поставленных задач. Именно здесь возникает вопрос об эффективности работы группы. Поэтому для решения сложных задач создаются команды, то есть группы, способные работать эффективно.

В данной работе представлены психологические аспекты управления и формирования команды профессионалов.

Команда. Понятие, признаки.

На практике часто происходит смешение двух понятий: группа и команда - хотя различия между ними весьма существенные. Главное из них - это возникновение в команде так называемого синергетического эффекта, суть которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены команды, работая порознь. Естественно, что этот эффект не возникает сам по себе.

В реальных организациях команды иногда возникают как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако, как правило, эта спонтанность - кажущаяся, поскольку для формирования эффективной команды обычно требуется опора на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, формируется "сверху", т.е. ее основы закладываются создателями или высшими руководителями организации.

Опыт показывает, что процесс "спонтанного" формирования команды идет достаточно медленно: он может занимать многие месяцы, а то и годы. Между тем в реальном бизнесе зачастую требуется сформировать команду для реализации конкретных проектов в сжатые сроки. В этом случае встает задача целенаправленного формирования команд. Если организация в основном функционирует по проектной схеме, то ее члены должны обладать специальными навыками "командных игроков". Иными словами, для того, чтобы достигнуть преимуществ команды, необходимо затратить определенные усилия и средства. Всегда ли это оправдано?

Ниже перечислены признаки, характеризующие эффективную команду.

• Между членами команды существует взаимосвязь.

• Команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку.

• Эффективная команда притягательна для своих членов.

• В эффективной команде не обязательно существует постоянный лидер.

• Члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга.

• Члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера.

• Отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Следует отметить, что члены команды, помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в некоторой области, при выполнении работы играют еще и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы.

Проблемы, препятствующие формированию команды и способы их решения.

Болезнь 1: "пассажиры автобуса"

Человек входит в автобус и думает только о том, чтобы побыстрее доехать до своей остановки. Его не волнуют ни проблемы водителя, ни маршрут следования, ни комфорт находящихся рядом пассажиров. Подобная ситуация типична не только для городского транспорта, но и для управленческой команды.

Руководитель, формирующий команду, ждет от ее участников максимальной отдачи и усердной работы. Но вместо этого нередко сталкивается с равнодушием или, в лучшем случае, показной заинтересованностью. Когда человек эмоционально не включается в решение текущих задач или работает отстранение, спустя рукава, то для команды он становится "лишним пассажиром". Если таких пассажиров большинство, рано или поздно каждый сойдет на своей остановке, а водитель останется у руля в одиночестве. Как сделать из равнодушных пассажиров заинтересованных попутчиков? Необходимо мотивировать сотрудников, например, предоставлять им долю от продаж в качестве части заработной платы.

Болезнь 2: "каждый за себя"

Но руководителю важно не только то, чтобы каждый его помощник, лично заинтересованный в успехе, выкладывался на своем участке по максимуму. В этом случае сотрудники будут трудиться каждый на свое благо, работая, по сути, разобщенно. Тогда как от них требуется, чтобы они действовали как единая команда. Сплотить ее вокруг общих целей - задача не из легких. Один из способов решения этой проблемы - выбрать жесткий стиль руководства. Управленцы будут знать, что глава компании сурово расправляется с каждым подчиненным за ошибки, неудачи и оплошности, и поэтому станут противостоять ему "единым фронтом".

Но коллектив в руках такого директора может стать заложником ситуации: наказуемо и бездействие, и чрезвычайно активная, но небезошибочная работа. Топ-менеджер, над которым довлеет груз большой ответственности, будет действовать крайне осторожно, быть может, слишком медленно, потому что боится наказания за любой неверный шаг. Оправдан ли в целом подобный грозный стиль руководства?

По мнению самих бизнесменов, метод "устрашения" хорошо работает в том случае, когда от коллектива требуется быстро решить какую-либо задачу, где не нужна высокая квалификация. В команде управленцев, от которой ждут важных стратегических решений, подобная модель руководства будет только связывать руки.

Другой способ сплотить команду - чаще собирать совещания и устраивать "мозговые штурмы". На таких совещаниях принимаются групповые решения, и команда становится сплоченней.

Болезнь 3: "на разных берегах"

Ситуацию, когда руководитель принимает решения, не считаясь с мнением своих заместителей, можно назвать классикой жанра. Не менее типична и проблема, когда подчиненный на словах соглашается с доводами своего начальника, но поступает по-своему. Получается, руководитель компании и его первые помощники живут на разных берегах протекающего мимо бизнес-процесса, потому что стать настоящей командой им мешает глубокое различие интересов и подходов к работе.

Долго работать в таком режиме не смогут ни компания, ни ее руководитель. Поэтому директору фирмы нужно больше доверять своим управленцам и дать им возможность в полном объеме исполнять свои обязанности. Даже если они будут учиться на собственных ошибках.

Болезнь 4: "много умных, мало взрослых"

Есть ли в вашей команде специалисты высокого класса, которые избегают ответственности и уклоняются от принятия решений, во всем полагаясь на вас? Если да, то вы создали команду, которая наверняка готова качественно выполнять рутинную работу, но не способна генерировать свежие идеи, разрабатывать стратегически важные планы и, самое главное, самостоятельно принимать решения.

Владелец компании уверен, что лучшим руководителем подразделения может стать только тот, кто великолепно разбирается в этой сфере и прошел все ступени в компании. Но смена обязанностей подчас не дает положительных результатов.

Другая разновидность той же патологии - когда топ-менеджеры изначально воспринимают себя как исполнителей воли директора, а не как самостоятельно работающих управленцев. В этом случае руководителя компании окружают бездействующие, безынициативные заместители, которые даже не стараются напрягаться и что-то придумывать, поскольку уверены: глава компании решит все сам наилучшим образом.

Болезнь 5: "один за всех"

Эта патология очень часто встречается в торговых компаниях, когда на фоне всех руководителей выделяется один - самый успешный, самый талантливый и наиболее "прибыльный" для фирмы. Своей энергией и завидной деловой хваткой он подавляет остальных членов управленческой команды. В свою очередь, те расслабляются, считают, что все равно не смогут конкурировать со "звездой", и оставляют этому человеку все поле работы.

Подобная аномалия чаще проявляется не в начале становления команды, а спустя год-два, когда количество менеджеров увеличивается. И разлад в работу успешной ранее команды, как правило, вносит "приглашенная звезда". На первый взгляд, для компании только плюс, если в ее рядах внезапно появляется суперпрофессионал. Но опасность ситуации состоит в том, что один человек готов все делать за всех, радуясь, когда окружающие признают его превосходство.

Между тем, для владельца фирмы и его команды должно быть очевидным, что компания теряет в продажах львиный кусок прибыли. Один человек не в состоянии заменить собой целый отдел продаж или остальных руководителей отделов.

Тревожным владельцам бизнеса следует не бояться взваливать ношу на своих подчиненных, а просто стараться распределять ее равномерно.

Болезнь 6: "команда льстецов"

Звездной болезнью может болеть и сам директор компании. Руководитель, который ведет себя по отношению к своим заместителям, как звезда с преданными поклонниками, создает для одних сотрудников сложную психологическую атмосферу, а для других - прекрасную возможность работать спустя рукава.

Каждому человеку приятно, когда им восторгаются, хвалят и говорят комплименты. Но страшная ошибка - принимать лесть за проявление беззаветной преданности. Эта патология - одна из самых разрушительных для бизнеса. Причем в большей степени она относится к самому руководителю, а не к его команде.

Ловить своих помощников нужно не на лести, а на отсутствии результатов в работе. И если таковых действительно нет, то нужно открыто заявить своим подчиненным, что у них не получится психологически манипулировать своим руководителем в собственных целях.

Болезнь 7: "хор солистов"

Американские социальные психологи провели эксперимент. Пригласили группу менеджеров и предложили каждому решить типовые задачи. По ходу эксперимента быстро определились лидеры - те, кто выдавал ответы быстрее и качественнее. Они впоследствии и составили группу сильных. Из тех, кто решал задачи на "четверку", сформировали команду "середнячков", а оставшихся определили в группу слабых.

На втором этапе эксперимента перед тремя командами поставили новые задачи, для решения которых необходимы были совместные усилия участников группы. Как выяснилось, слабая команда показала ожидаемо низкие результаты. "Середнячки", как это ни странно, добились самых высоких показателей. А команда лидеров, блиставших поодиночке, продемонстрировала результаты ниже среднего.

В чем причина? По мнению психологов, основная проблема - в неумении договариваться. Если команда "средних" менеджеров без труда вырабатывала общую стратегию, после чего каждый вносил свой вклад в решение общей задачи, то в команде "звезд" каждый участник пытался перетянуть одеяло на себя. Они оказались не способны работать вместе.

Как избежать ситуации, когда команда начинает работать по принципу "лебедь, рак и щука"? Как следует поступать, если ваши управленцы не "спелись" друг с другом?

Уволить сотрудника никогда не поздно. Сложнее и гораздо эффективнее наладить общение с работающими менеджерами, а не тратить время и деньги на поиск новых людей.

Руководителю нужно организовать своего рода асессмент (оценку действий и поведения) с "несговорчивыми" помощниками. Как правило поверхностные разговоры о необходимости сотрудничества не помогают. Поэтому главе компании стоит подготовить цифры и факты, показывающие, что, когда и из-за чьего "невзаимодействия" не было сделано. А затем организовать общее для команды собрание и обсудить, как улучшить совместную работу.

Болезнь 8: "чемодан без ручки"

Иногда руководители, требуя от своей команды блестящих, подчас недостижимых показателей работы, в результате не получают почти ничего.

В такой ситуации команда становится постоянно виноватой. Люди, перед которыми поставлена сверхзадача при минимуме возможностей для ее решения, чувствуют себя неуютно и не могут эффективно работать.

Для того, чтобы избежать данной проблемы, необходимо на старте очередного проекта не только обсуждать новую задачу, но и отделять главное от второстепенного, от того, чем можно на некоторое время пренебречь.

А чтобы команда в процессе работы не жаловалась на неподъемный "чемодан забот", все необходимые ресурсы следует оговаривать с самого начала. В этом случае руководитель вовремя изыщет недостающие финансы или даст больше времени для нового проекта, а у его помощников не будет повода жаловаться на то, что у них не хватило ресурсов.

Болезнь 9: "заклятые друзья"

Личная неприязнь и "вредный" характер нередко становятся камнем преткновения в работе. Собрать коллектив единомышленников куда сложней, чем найти профессионалов.

С одной стороны, в команде, где царит недружелюбная и напряженная атмосфера, дела могут двигаться медленнее и труднее, поскольку масса времени уходит на выяснение отношений. С другой стороны, и в этой ситуации есть свои плюсы.

Конфликт внутри команды может стать естественной (а не искусственно созданной) мотивацией к более высоким результатам. Каждый из участников команды будет стараться работать продуктивней, чтобы доказать, что он лучше и умнее. Но, конечно, только в том случае, если руководитель умеет управлять этим конфликтом.

Вопрос только в том, куда может завести такое внутрикомандное соревнование? Если поначалу управленцы, скрипя зубами, будут вместе достигать небывалых высот, то впоследствии конфликт может обостриться. Людям, работающим на результат через силу и в психологически неуютном коллективе, рано или поздно надоест терпеть друг друга. В конце концов, они разругаются так, что команда превратится в поле боя и совместная деятельность станет невозможной. В такой ситуации руководитель будет вынужден большую часть времени тратить на урегулирование отношений, вместо того чтобы заниматься делами.

Все рекомендации экспертов сводятся к одному: если человек патологически конфликтен и не способен уживаться в коллективе, самое разумное решение - его уволить, потому что перевоспитать взрослого человека практически невозможно.

Первая публикация:. журнал "Свой бизнес" №1(30), январь 2005

Необходимость команды в организации и правила ее формирования.

Многие руководители задаются вопросом: Есть ли в организации команда и что будет, если ее нет?

Ответ прост: а ничего не будет. Все будет так же, как и было, дела будут идти своим чередом, как шли они и раньше, в том же направлении и с той же скоростью.

Нужно ли в таком случае поднимать вопрос о создании команд в организации? Может быть, это слепое следование заграничной моде, совершенно не подходящее для нашей российской действительности? Наше твердое убеждение, основанное на сегодняшней практике работы с командами разных организаций: команды нужно создавать там и тогда, где и когда они могут дать необходимый эффект, помочь организации в достижении новых уровней развития.

Команда - это просто еще один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития. Но так же, как и другие ресурсы, он хорошо срабатывает и дает полноценный эффект лишь тогда, когда применяется к месту и ко времени. Не всякий кредит даст эффект, а только тот, который получен вовремя под имеющиеся возможности и который (для современных российских условий) сопряжен с возможностью быстрого оборота средств. Не всякое повышение квалификации пойдет на пользу работающим в фирме сотрудникам. Может случиться и так, что достижение слишком высокой квалификации приведет к тому, что сотрудники потеряют интерес к недостаточно содержательной для них работе.

Что значит "к месту и ко времени"? Прежде всего, каждая команда должна создаваться для решения вполне определенных задач. Это может быть осуществление назревших изменений, или выработка стратегии, или достижение новых целей развития, или преодоление кризисов, или разработка нового продукта, либо еще что-нибудь в таком роде. Важно, однако, что, в зависимости от цели, состав и правила игры в команде могут существенно различаться. Вспомним примеры таких хорошо известных команд, как спортивная команда, или хирургическая бригада, или разведгруппа, направляемая на выполнение специального задания. Все это образцы хорошо "поставленных" команд, но представьте себе, что их поменяли местами - и хирурги проводят футбольный матч, тогда как разведчики делают анестезию и операцию на сердце, а футболисты пробираются на территорию противника для установки взрывных устройств.

На примерах с футболистами, хирургами и разведчиками хорошо видны два отточенных временем правила командной организации, принципиально важных для эффективной работы команд.

Первый из них – это уже хорошо известное правило минимального оптимального размера команды. Мало что так разрушительно действует на командное взаимодействие, как "лишние люди", те, кому вовсе нет необходимости там находиться.

Второе, прямо связанное с этим правило создания эффективных команд – это точное позиционирование участников, определение каждому своего особого места и своей роли в командной работе.

Что можно сказать, например, о футбольной команде, в которой играют одни вратари, или о хирургической команде, в которой собрались только высококвалифицированные анестезиологи и хирургические сестры? Это даже не смешно. А как быть с теми многочисленными случаями из практики российского бизнеса. Когда при знакомстве с управленческой командой (как они сами себя называют) производственно-коммерческой фирмы оказывается, что все ее члены - классные инженеры, но в ней нет ни одного специалиста по продажам или маркетингу. Соответственно. Все совещания такой команды сводятся к обсуждению технологических проблем производства. Аналогичные ситуации можно увидеть в рекламных агентствах, управляемых командами художников и дизайнеров, в торговых компаниях, формирующих команды из компьютерных специалистов или товароведов, и т.д.

Состав конкретной команды, равно как и определение необходимых для эффективной работы именно данной команды ролей и позиций - это тонкие вопросы, которые каждый раз решаются индивидуально и практически не имеют универсальных рецептов. Эта уникальность объясняется еще и тем, что команда создается не только под конкретную задачу, но и под конкретного руководителя, лидера, и от особенностей этого человека зависит многое в принимаемых относительно команды решениях.

Но, напомним, команда обычно необходима организации как новый и мощный ресурс в ее развитии как раз в те моменты, когда там явственно возникают проблемы с ответственностью за исполнение и достижение желаемых результатов. И команды должны, прежде всего, стать образцовым инструментом для достижения целей.

Запрос на команду - и это совершенно естественно - обычно не возникает в тех случаях, когда руководитель вполне успешно справляется с ситуацией, держит ее под контролем, своевременно успевает принимать необходимые управленческие решения и доволен инициативой и активностью своих сотрудников. Потребность в команде начинает созревать, когда руководитель вдруг замечает, что он завален грудой текущей информации, что к нему неделями пробиваются люди для обсуждения назревших у них вопросов и что сотрудники перестают проявлять активность, не получая прямых руководящих указаний. Все эти признаки могут быть не связаны с тем, что руководитель организации непрофессионально исполняет свои обязанности, - гораздо чаще это следствие того, что организация выросла, либо ее деятельность изменилась, усложнилось и увеличилось количество информации, которую нужно усвоить и переработать для принятия оптимальных решений, появились новые факторы вроде возросшей активности конкурентов и т.д. - но охватить все это разом и найти оптимальные решения у одного человека просто физически не хватает времени и сил.

Команда в таких случаях выступает как спасение и как двигатель прогресса просто потому, что создает возможность перераспределить нагрузки, связанные с информацией и с ответственностью за принимаемые решения, сразу на несколько человек. Но - именно создает возможность. Эти проблемы вовсе не решаются автоматически простым "призывом под знамена" еще нескольких менеджеров или сотрудников организации. Для того чтобы задействовать потенциал команды, руководитель должен осуществить процесс, почитаемый за одно из высших искусств эффективного управляющего - процесс делегирования.

Чем отличается "делегирование" от более привычного в нашей практике процесса "раздачи слонов"? "Раздача слонов" в традициях российского управления - это обычная постановка задач, как правило не подкрепленная ресурсами (поди туда, не знаю куда, достань то, не знаю что, а как ты это достанешь - сам думай), но зато подкрепляемая открытой или скрытой угрозой санкций: если не выполнишь, то... В процессе делегирования, как это следует из самого термина, руководитель обязан не просто поставить задачу - он должен определить цель и желаемый результат, но главное - он обязан поделиться своей властью для ее выполнения. Это может быть право на получение необходимой информации, или право использования самостоятельного бюджета, или право принятия решений на том уровне, который находился ранее в исключительной компетенции первого лица (прием и увольнение сотрудников, например).

Поэтому команду не просто внедрить в организации. Она в Принципе не подходит как форма управления тем. Кто привык к авторитарным способам действий и не терпит, когда дела делаются "не по-моему". Она чрезвычайно тяжела для тех, кто привык к полному контролю над ситуацией, поскольку делегирование предполагает, что вы способны контролировать результат, но уходите от контроля процесса, от наблюдения за тем, как что-либо делается. Поэтому в процессе создания команды руководителю самому необходимо многому учиться, и самое трудное здесь не освоение технологий совместного обсуждения или выработки решений (которые также необходимы команде как воздух), а именно эти простые на словах вещи - не вникать, передать ответственность, доверить, терпеть и удерживать себя от вмешательства в дела до получения или неполучения - что также вполне возможно на начальных этапах - членами команды определенных результатов.

# Заключение

Выше уже был рассмотрен вопрос необходимости команды, но, для того, чтобы подвести итог, вернемся к нему еще раз.

Предположим, команда была сформирована своевременно и дала желаемый результат. "Нам не понадобилось дополнительных инвестиций, и только за счет организационных перестроек мы смогли поднять эффективность работы нашего направления по доходности в три раза" - эти слова были сказаны руководителем одной организации всего через четыре месяца после создания в ней команды менеджеров, после того как руководитель делегировал им необходимую ответственность. Это, конечно, счастливый результат в том отношении, что он впрямую отразился на экономических показателях. Результаты могут быть и иными: "У меня наконец-то появилось свободное время. Я теперь могу сделать все свои дела за полдня и в шесть вечера ехать домой. Но я же так не привык. Всю текучку теперь они (читай - члены команды) дергают самостоятельно, почти все вопросы решают на горизонтальных связях - а мне и делать нечего! " - сокрушался другой руководитель.

Дело в том, что здесь для руководителя начинается другая работа - именно та работа, которую он должен делать: не решать повседневные вопросы, а думать о будущем, налаживать новые связи и развивать контакты, оценивать перспективы и тому подобное, т.е. - стратегически управлять развитием своего бизнеса.

# Список литературы

1. Журнал "Свой бизнес" №1(30), январь 2005.
2. http: // www. elitarium. Ru / 2007 / 02 / 02 / formirovanie\_komandy\_upravlenija\_firm. html
3. http: // art. thelib. Ru / business / management / kontrol\_rezultatov\_deyatelnosti\_kak\_glavniy\_element\_upravleniya\_personalom. html
4. Роберт Мэддакс "Успешная команда: как ее создавать, мотивировать и развивать".
5. http: // art. thelib. ru/business/management/formirovanie\_komandi. html
6. Емельянов С.Н., Поварницына С.Е. "Психология бизнеса".