



Глава 4



Организация как “команда команд”

4.1. Команда и типы людей, входящих в команду

Любой руководитель стремится к тому, чтобы персонал его организации был сплоченным, климат в коллективе — благоприятным и чтобы термин “командная работа” был не отвлеченным понятием, а ежедневной реальностью. Это естественно, так как с психологической точки зрения управление представляет собой процесс формирования и поддержания в коллективе таких психических состояний и свойств, которые необходимы для его эффективной деятельности. Это значит, что управление нацелено, прежде всего, на создание в коллективе благоприятного для работы психологического климата. Создание такого социально-психологического климата является одним из составляющих корпоративной культуры, так как благоприятный климат может стать основой для сплочения и людей и формирования команды. Что же такое психологический климат коллектива?

Так, К. К. Платонов понимает под психологическим климатом общественные настроения. «К массовым явлениям, свойственным любым группам, относится общественное настроение. Оно то и создает в группе ее психологический климат. Основным фактором, вызывающим настроение, являются межличностные отношения» [15], — пишет он. К настроению (эмоциональное состояние) группы сводят содержание понятия «психологический климат» и многие другие авторы.

Е. С. Кузьмин значительно расширяет содержание этого понятия. По его мнению, «понятие психологического климата емкое, оно отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе» [15].

- Б. Ф. Ломов считает, что психологический климат включает в себя [10]:
- систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба);
 - психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие);
 - систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Но чаще всего под социально-психологическим климатом понимают «качественную сторону межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе» [6].

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- 1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу, доброжелательная и деловая критика;
- 2) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- 3) отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- 4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 5) удовлетворенность принадлежностью коллективу;
- 6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- 7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Он отражает особенности психологии группы, которые составляют ее «экологическую» характеристику, то есть возникает при оценке психологии группы как значимого элемента окружающей среды, положительно или отрицательно влияющего на самочувствие личности и ее активность. Поэтому климат бывает благоприятным, нейтральным или же неблагоприятным, но нас прежде всего интересует создание благоприятного социально-психологического климата, так как корпоративную культуру возможно сформировать лишь при высоком уровне развития организации в сфере межличностных отношений.

Соответственно, можно провести параллель между понятием благоприятного социально-психологического климата, который характеризуется высоким уровнем сплоченности, и понятием командного духа.

Для современных работодателей «умение работать в команде» стало одним из наиболее значимых критериев отбора персонала. Менеджеры по персоналу стремятся к подбору таких сотрудников, которые органично бы вливались в уже существующий коллектив, укрепляли бы командный дух (team spirit), а не разрушали бы его. Причину стремления руководителей к формированию команды достаточно давно сформировал такой ас бизнеса, как Генри Форд:

Собраться вместе — это начало;
Держаться вместе — это процесс;
Работать вместе — это успех.

М. Воронов, С. Гримблат отмечают, что если провести частотный анализ американских руководств по теории управления, то окажется, что самым употребляемым является слово «команда» [3].

Какое же содержание вкладывают современные специалисты в понятие «команда»?

Команда — это маленький коллектив единомышленников, осуществляющих какую-то цель, который характеризуется не только психологической совместимостью, но и высоким уровнем сплоченности. Это единая общность, в которой задействован групповой потенциал; сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков; обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды [5]. Такое понятие больше соответствует понятию «команда мечты», к формированию которой должен стремиться любой лидер. В «команде мечты» практически полностью реализуется групповой потенциал, а ее деятельность продуктивна и при этом успехи и достижения имеют постоянный характер.

Интересна точка зрения современных шведских ученых на понятие «команда» и признаки команды: команда имеет общие с группой черты (история, нормы, будущее), в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель, чем у группы. Члены команды сыграны, все чувствуют себя членами команды, другие их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели, есть что-то, что все разделяют и признают важным и ценным. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что могут добиться большего, чем в одиночку.

Как отмечают Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность основывается на обязательствах и доверии. Взаимная отчетность членов команды друг перед другом не формируется на основе принуждения. Она возникает как естественная составляющая, если члены команды разделяют общее назначение, цели и подходы к решению стоящих перед командой проблем [13].

А. Баталов, анализируя западные источники, посвященные формированию команд, выделяет следующие различия между командой и группой (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1

Различия между командой и группой

Группа	Команда
Состоит из независимых индивидов, отстаивающих собственные интересы	Борьба за личное преимущество не поощряется. Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата
Участники относятся к работе как наемники	Участники воспринимают работу как собственное дело
Новые предложения с трудом находят поддержку. Требуется лоббирование интересов	Участники применяют свои уникальные навыки в работе над задачами команды. Чужие предложения получают развитие и поддержку
Участники не доверяют некоторым из своих коллег	Участники открыто выражают идеи и обмениваются информацией
Участники не могут избавиться от конфликтов, тормозящих работу. Разногласия воспринимаются как препятствия	Конфликт воспринимается как возможность для рождения новых идей и не тормозит продвижение к цели
Участники предпочитают укреплять собственные позиции	Участники стараются понять мнения оппонентов

А вот как определяет качества, необходимые «команде мечты», Дж. Максвелл: «взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, отношения партнерства, самоотверженность, доверие» [9].

Лучше всего команда проявляет себя в кризисной ситуации и в условиях жесткой конкуренции. Продвигаясь к цели и решая сложные задачи, проявляя высокий уровень профессионализма и компетентности, команда закаляется и проверяется на прочность. Команде просто необходимы экстремальные условия деятельности, и она не ждет, когда они будут созданы конкурентами, а сама ставит перед собой высокую цель и, преодолевая трудности, идет к ней. К примеру, осваивает рынок, новые технологии, выпускает новую продукцию.

Многие организации не меняют ничего до тех пор, пока не оказываются в самом эпицентре кризиса, в ситуации, которую можно назвать «погибнуть или измениться». На этой стадии уже все в организации видят потребность в изменениях и считают необходимым вводить перемены. Поэтому самое первое испытание для команды – это рождение. Родается идеология, без которой не может жить ни одно предприятие; командная культура, благодаря которой члены команды осознают и ощущают командный дух единства и сплоченности; политика командности, которая позволяет регулировать взаимоотношения в коллективе и вести членов команды к успеху. Настоящая команда с трудом переживает бездеятельность и потерю общего видения. Поэтому команда нужна тогда и для того, чтобы решать сложные задачи, достигать высокого уровня эффективности, реализовать глобальные цели, сохраняя единство и сплоченность. Исследуя различные качества, отличающие команду от других организационных групп, важно отметить еще наличие в команде «общего видения» и особого «командного духа».

Общее видение – это такое состояние команды, при котором каждый из ее членов не только понимает мысль другого, но и понимает, почему этот другой пришел к определенному решению. Это качество очень важно для единого сплоченного продвижения к цели.

Упомянутый уже ранее термин «командный дух» требует дополнительной расшифровки. Профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо ввел в науку о менеджменте этот термин. Интересна история возникновения этого понятия: Э. Мэйо проводил научный эксперимент среди рабочих и младших менеджеров корпорации Western Electric в небольшом американском городе Хотторн. Работники получали неплохую зарплату, местный профсоюз легко находил общий язык с руководством, с выплатой пенсий и страховок тоже проблем не возникало. Мистер Мэйо провел анкетирование рабочих, где главным вопросом было: «Что для вас наиболее значимо на заводе – зарплата, социальный статус, стабильность, уве-

ренность в завтрашнем дне?». «Наверное, самое главное — чувство команды, ощущение локтя», — ответили сотрудники. В результате появился новый термин — «командный дух». Сейчас можно сказать, что «командный дух» дает еще и терапевтический эффект. Еще в начале прошлого века исследователи отмечали тот факт, что депрессиям и всем другим, сопутствующим им, девиантным формам поведения — пьянству, хулиганству, попыткам самоубийства — в большей степени подвержены рабочие — одиночки, не работающие плечом к плечу в команде [12].

Следует учитывать, что, хотя командные отношения традиционно включают такие понятия, как дух партнерства и товарищества, «чувство локтя», все эти позитивные аспекты межличностных отношений могут проявляться в реальных командах в определенных деловыми отношениями рамках, не распространяясь на сферу личной жизни, проведение досуга.

Хотя термины «создание команды», «умение работать в команде», «командный дух» пришли к нам не столь давно, вместе со становлением новых экономических отношений, это не значит, что этими проблемами у нас не занимались. Вопросы психологической совместимости, климата в коллективе занимали не только специалистов-психологов, но и практиков управления. И сегодня мы с уверенностью можем говорить о том, что высокоэффективная командная работа возможна только на основе психологической совместимости сотрудников. Что же такое «психологическая совместимость»? Прежде всего, это способность членов группы к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании — как сходстве, так и взаимодополнении. Изучение психологами реальных рабочих групп показало, что есть 4 типа коммуникативного поведения сотрудников, проявляющиеся при решении командных задач [1].

1. Стремящиеся к лидерству, способные решать задачи, только подчиняя себе других членов группы.

2. Индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку.

3. Конформисты, приспособливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов.

4. Коллективисты, стремящиеся решать задачи совместными усилиями, поэтому они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Если в этой классификации тип командного работника выделяется легко — это коллективисты и, в какой-то мере, конформисты, то в популярной на Западе классификации основных менеджерских стилей, не все столь однозначно. Четыре выделенных диагностических типа носят очень яркие, выразительные названия: Стратег, Коммуникатор, Пожарник, Стабилизатор. Познакомимся с их «+» и «-», проявляющимися в командной работе.

Таблица.4.2

Характеристика типов командных работников

ТИП	Положительные черты	Недостатки
Стратег	<ul style="list-style-type: none"> • мыслит глобально; • владеет информацией; • прекрасно планирует (составление бизнес-планов) 	<ul style="list-style-type: none"> • мало обращает внимания на то, чем живет организация
Коммуникатор	<ul style="list-style-type: none"> • знает каждого в организации; • ориентируется в хитросплетениях взаимоотношений людей; • для него ценным является возможность самореализации каждого сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> • плохо планирует
Пожарник	<ul style="list-style-type: none"> • его стихия – форс-мажорные обстоятельства; • способен быстро и успешно разрешить кризисную ситуацию 	<ul style="list-style-type: none"> • плохо чувствует себя в бизнесе, который спокойно течет, он иногда даже готов провоцировать изменения
Стабилизатор	<ul style="list-style-type: none"> • незаменим в рутинной работе; • прилагает большие усилия для сохранения стабильности в работе, в организации в целом, во взаимоотношениях сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • плохо чувствует себя в нестабильной среде и так как для них главное – соблюдение стабильности, могут тянуть с изменениями, даже если они необходимы

Рассматривая типы сотрудников, представленных в этой классификации, мы видим, что здесь нельзя выделить один, оптимальный для командной работы, тип. Успешной как раз будет та команда, в которую будут входить представители всех типов, дополняя друг друга. Правда, здесь есть одно «но»: как показывает опыт, руководители бессознательно стараются набрать людей сходного с собой типа. Так, начальник типа «Пожарник», давая заказ своему менеджеру по кадрам, ориентирует его на поиск тех, у кого все «горит», «чтобы не спали на ходу» и т. д. «Стратег» ищет аналитиков, «Стабилизатор» — людей основательных, а «Коммуникатор» — общительных и контактных. А для команды важно и планирование, и хорошее взаимодействие внутри группы, и умение как выходить из нестандартных ситуаций, так и качественно выполнять рутинную работу.

Популярной в социальной психологии и в практике кадровой работы является классификация членов группы по ведущей направленности: на дело, на взаимодействие или на себя.

Личная направленность создается преобладанием мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству, престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами и переживаниями и мало реагирует на потребности людей вокруг себя: игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнить. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других людей.

Направленность на взаимные действия имеет место тогда, когда поступки человека определяются потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности, хотя может и не способствовать успешному выполнению задания: нередко его действия даже затрудняют выполнение групповой задачи и его фактическая помощь может быть минимальной.

Деловая направленность отражает преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Обычно такой человек стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности группы, а потому старается доказать точку зрения, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи.

Подбирая сотрудников для работы в команде, руководитель (или менеджер по кадрам) будет ориентироваться как на эталонную на следующую иерархию:

1-е место — направленность на взаимодействие в работе с другими сотрудниками;

2-е место — направленность на решение поставленной задачи, на дело;
3-е место — личная направленность, то есть направленность на достижение своих личных целей в работе.

Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. выделяют следующие требования к навыкам и способностям людей, необходимым для их эффективной работы в команде:

1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом, которые в себя включают — умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. д.; умение системно анализировать информацию, формируя прогнозы, стратегии действий, вырабатывая возможные новые направления деятельности; умение оценивать риски возможных действий, объективно оценивать все плюсы и минусы различных последствий развития событий.

2. Коммуникативные данные, которые выражаются в умении создавать и поддерживать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими; умение формировать мотивационные стимулы для других сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и развитием, необходимыми для их личностного и профессионального роста; умение ясно и убедительно аргументировать свои и чужие предложения.

3. Лидерские способности кандидатов, которые, по мнению авторов, включают в себя уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути; умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные взаимоотношения; нацеленность на действие и результат, сполсольность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности.

Работа в команде требует как от отдельного человека определенных личностных качеств и усилий, так и от руководителя — умения организовать деятельность своего коллектива таким образом, чтобы она стимулировала сотрудников к эффективной совместной работе. Руководители, менеджеры должны знать ряд «маленьких хитростей», которые могут способствовать командной работе своих сотрудников.

Данные опросов, исследования ряда авторов, выявили, что сотрудники испытывают удовлетворенность работой руководителя в тех случаях, когда создаются следующие условия:

1. Доброжелательное, уважительное отношение руководителя к работнику.

2. Человеку предоставляется возможность работать там и делать то, к чему он чувствует призвание и интерес.

3. Каждый человек рассчитывает, что его работа будет замечена и отмечена. Даже критика иногда переносится легче, чем безразличное или равнодушное отношение к тому, что делает работник.

4. Работник заинтересован в росте своего мастерства и общекультурного уровня, поэтому необходимо создать условия для такого роста.

5. Каждый работник ожидает продвижения по службе (материальное положение, престиж в коллективе, самоуважение). Иначе гаснут его творческие способности.

6. Необходима объективная оценка работника. Поощрение трудовых заслуг определяется при согласии с коллективом.

7. Работник желает видеть в своем руководителе авторитетного человека, высококвалифицированного, принципиального и доброжелательного.

Любая команда состоит из отдельных личностей, поэтому успех командной работы во многом определяется позитивной направленностью каждого сотрудника на совместную деятельность.

Тем более, так как значительную часть жизни мы посвящаем работе, очень важно, чтобы она приносила нам чувство удовлетворения, делая нашу жизнь счастливой и полноценной.

Естественно, что в жизни, как и в работе вообще, бывают взлеты и падения, мы можем испытывать как удовлетворенность своей работой, так и разочарование в ней. Но как бы иногда мы ни ругали свою работу, именно благодаря ей мы развиваемся, чувствуем себя нужными, востребованными — а это так важно в сегодняшней жизни. Кроме того, если человек хочет работать, если это важная и значительная часть его жизни, он естественно стремится к налаживанию не только формально-деловых, но и теплых, эмоциональных отношений с другими сотрудниками, воспринимая командную работу не как требование «сверху», а как единственно возможную форму эффективной трудовой деятельности в современных условиях.

4.2. Формирование команды. Проблемы и пути решения

Менеджер по персоналу, участвуя в работе по формированию команды, может столкнуться с рядом проблем.

«Социальный заказ» (или заказ реальный) на формирование команды обычно идет от первого лица в организации. То есть она нужна руководителю, он имеет определенные потребности, ожидания, которым должна отвечать его реальная команда. И вот тут-то возникает первая серьезная проблема. Ожидания большинства руководителей расплывчаты, неопределенны, в описаниях воображаемой команды обязательно присутствуют стереотипы, сформированные не столько сегодняшней жизнью в бизнесе, сколько воспоминаниями о детских лагерях труда и отдыха: «сотрудники должны быть как «пальцы одной руки», «один за всех и все за одного», «все должны делать вместе, с желанием» и т. п.

А на самом деле — зачем руководителю нужна команда? Цели здесь могут быть (да и должны быть) вполне прагматическими. Команда повышает эффективность деятельности, потому что в команде:

- можно более рационально распределить обязанности;
- вырабатывается больше идей, возрастает инновационный потенциал данной фирмы, организации;
- лучше решаются крупные и «межпрофессиональные» (пограничные) проблемы;
- сводятся к минимуму межличностные трения, а разумное распределение функций и ответственности снижает частоту стрессовых ситуаций.

Кроме того, команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов и ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты. Но нужно знать, что сильную, сплоченную, эффективно действующую команду может позволить себе только еще более сильный, решительный и креативный руководитель. Кстати, директоров по персоналу продвинутых столичных фирм уже в большей степени интересует вопрос не формирования команды — для них это уже пройденный этап — а о том, что делать с ней дальше, о «болезнях» команды. Ведь при слабом, неэффективном руководителе или руководителе попустительского типа команда может начать жить собственной жизнью и стать «государством в государстве», а в некоторых случаях и «пятой колонной».

А. И. Пригожин приводит целый перечень возможных болезней управленческих команд [11]:

1. «Пассажиры автобуса» — каждому важно доехать до своей остановки, и никого не интересуют проблемы водителя или автобуса в целом.

2. «Мы и он» — глубокое различие интересов сотрудников и руководителя, осознаваемое большей частью сотрудников.

3. «Один на поле, остальные на трибунах» — руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.

4. «Каждый несет свой чемодан, но без ручек» — большая нагрузка без прав и ресурсов.

5. «Хор солистов» — все члены команды являются сильными специалистами, но не склонными к совместной работе.

6. «Серпентарий единомышленников» — все работают в общем деле при острой конфликтности между собой.

7. «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!» — руководитель демонстрирует превосходство, порой унижает сотрудников, но в то же время требует высокой лояльности к себе, личной преданности.

8. «Грозный отец и напуганные дети» — руководитель настойчиво включает сотрудников в общее организационное решение, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.

9. «Много умных, мало взрослых» — специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общего организационного уровня, во всем полагаясь на лидера.

10. «Негативная селекция» — сотрудники специально подбираются с учетом того, чтобы их интеллектуальные способности, уровень профессионализма уступал руководителю.

Наличие одной, а чаще целого «букета» болезней, приводит, как минимум, к снижению эффективности деятельности, а как максимум — к расколу организации и уходу команды специалистов.

Еще один вопрос, который требует серьезных размышлений и исследований. К пониманию необходимости командной работы в условиях рыночных отношений у нас пришли несколько раньше, чем к пониманию необходимости формирования корпоративной культуры. С моей точки зрения, эта ситуация напоминает телегу впереди лошади. Ведь именно правильно сформированная корпоративная культура позволяет каждому работнику отождествлять себя с организацией, в которой он работает, способствует тому, что каждый работающий убежден, что и он — важная и необходимая персона в своей компании, и ее судьба зависит и от него лично. Развитая корпоративная культура позволяет сделать естественным процесс вхождения «новичков» в команду. Правила игры четко определены и опи-

саны, цели ясны и конкретны, процедура введения новых членов отработана, а не пущена на самотек. Все это позволяет избежать многих ошибок, которые затем печально отражаются на выборе человека быть либо «одним из нас», либо «самим по себе».

Поэтому, изучая корпоративную культуру, сложившуюся в организации, мы косвенным образом изучаем и возможности формирования внутри нее эффективной команды.

Необходимо упомянуть и о том, что организация успешна лишь, когда представляет собой «команду команд», когда принципы командности работают на всем пространстве предприятия, что свидетельствует о высоком уровне развития корпоративной культуры. То есть, необходимо чтобы чувство единой команды культивировалось у всех сотрудников, а не у избранного большинства.

При проведении изучения того реального положения, которое сложилось в подразделениях организации, следует обратить внимание на то, что высокоэффективные команды характеризуются следующим:

- имеют хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- отличаются высоким качеством конечных результатов своей деятельности;
- члены команды продуктивно сотрудничают друг с другом;
- состав команды хорошо сбалансирован в зависимости от ролей, выполняемых членами команды;
- менеджеры команды пользуются большим уважением;
- члены команды способны быстро учиться на собственных ошибках;
- они хорошо ориентированы на клиента, потребителя;
- имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением;
- участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

В общем смысле команда — это единое, эффективное целое, коллектив людей, объединенных общей целью (или миссией) и совместно действующий ради ее достижения. Но это единство — как хорошо подогнанная мозаичная картина, ведь в слаженной команде каждый делает то, что у него лучше всего получается, а в идеале — то, что больше всего ему нравится и что приносит наиболее весомые результаты для всей команды, то есть для достижения общей цели.

С практической точки зрения, большой интерес представляет процесс построения команды. Л. Лисюченко определяет построение команды как совместное усилие, предпринятое для повышения ее эффективности [7]. Оно может касаться:

- определения и уточнения направлений деятельности/целей;
- пересмотра и усовершенствования процедур;

- поиска путей обновления и введения новшеств;
- улучшение методов менеджмента в таких областях, как общение, принятие решений, делегирование полномочий, планирование, обучение, рост карьеры и стимулирование;
- улучшение отношений между членами группы;
- усовершенствование внешних связей;
- повышение качества изделий/или услуг.

Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. выделяют семь принципов организации командной формы работы [4]:

1. Принцип коллективного исполнения работы – каждый член команды выполняет ту часть работы, которая ему поручена самой командой, а не входит в перечень его функциональных обязанностей (хотя совпадения не исключаются).

2. Принцип коллективной ответственности, предусматривающий ответственность команды в целом за успешность выполнения работы в целом. И в случае, если по вине какого-либо члена команды успешность решения задачи снижается, вся команда в целом теряет в доверии, стимулировании и признании.

3. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат.

4. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальное вознаграждение.

5. Принцип автономного самоуправления команды – управление командой осуществляется ее лидером (руководителем), а не административным руководством организации. Хотя задачи для выполнения могут ставиться руководством организации, распределение ролей и функций, выбор методов решения задачи определяется самой командой.

6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

7. Принцип добровольности вхождения в команду. Авторы подчеркивают значимость этого принципа и определяют его как ключевой, считая, что в ее состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Н. Чайковская, В. Катков, анализируя этапы формирования команды, указывают на ряд сложностей и проблем, специфичных для каждого периода становления команды [14].

На первом этапе формирования команды, когда группа только начинает формироваться, люди присматриваются друг к другу и руководите-

лю, связи еще не установились и возникают конфликты вследствие непонимания, руководитель должен проявлять разумную твердость в организации команды и коллектива, в противном случае стадия может значительно затянуться. Направляющей силой, стержнем развития в этот период должна быть цель. Она мобилизует команду и весь коллектив, и каждый ее член должен четко осознавать значимость своей работы. Чем престижнее задача, тем легче объединить людей для ее решения. И здесь огромную роль может оказать хорошо продуманная и четко сформулированная миссия организации, которая укажет эту общую мотивирующую цель.

Вторая стадия характеризуется тем, что в команде завершается процесс изучения друг друга, распределяются роли и определяются личные позиции каждого члена. В коллективе, в процессе решения вновь поставленных задач на основе взаимных психологических притяжений (симпатий), общих интересов формируются неформальные группы. В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников (но не в коем случае не по принципу верноподданничества!). Психологи установили, что если требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же товарищи, то коллектив такие требования рассматривает как собственные, и они значительно сильнее влияют на личность.

Третья стадия развития коллектива характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Это лучший период для формирования корпоративной культуры.

На этой стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность всего коллектива. Руководитель, опираясь на демократический стиль управления, начинает действовать не как стоящий над коллективом, а как его член, наделенный функциями руководства, выступая как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

Построить команду и улучшить рабочую среду, повысить эффективность деятельности — легче сказать, чем сделать. Имеющие такие хорошие намерения попытки легко могут привести к неожиданным обратным результатам, если проблемы, которые мешают функционированию команды, рассматриваются традиционным способом. В нем подразумевается, что попытке решения проблем предшествует их анализ, что, в общем-то, правильно, тем не менее, может порождать негативные трансформации межличностных отношений членов команды, убивая «командный дух».

Риск «проблемно-фокусированного» подхода в том, что он создает конфликт между людьми. Это происходит потому, что анализ проблем почти неизбежно приводит людей к обвиняющим объяснениям. Такие

объяснения точно указывают недостаток и почти всегда воспринимаются как неоправданные обвинения. Люди чувствуют себя оскорбленными, защищаются, пытаются ретироваться или свалить вину на кого-либо еще. Атмосфера, создающаяся в результате, душит творчество и сотрудничество. Вместе с этим, она влечет за собой высокий риск, что команда потеряет большое количество своей энергии и энтузиазма.

«Решение-ориентированный подход» к проблемам, первоначально разработанный в 1980 году в Центре краткосрочной психотерапии в Милуоки (США), предлагает конструктивный способ обойти эти ловушки проблемно-фокусированного подхода.

Ориентация на решение — метод, направленный на помощь людям, переадресации энергии по направлению к созданию целей и изобретению средств их достижения. В противном случае их энергия может быть израсходована только на анализ проблем. Ориентация на решения — это фокусирование больше на том, что действует, чем на том, что не действует. Ориентация на решение порождает настроение, которое благоприятствует позитивному развитию команды и достижению ею поставленных целей (см. табл. 4.3).

Таблица 4.3

**Различие между “проблемно-фокусированными”
и “решение-ориентированными” подходами**

Фокус на проблемах	Фокус на решениях
Определение проблем	Прояснение целей
Исследование прошлых неудач	Исследование прошлых успехов
Осознание недавнего ухудшения	Осознание недавнего улучшения
Объяснение проблем	Объяснение прогресса
Точное указание слабых сторон и недостатков	Точное указание сильных сторон и ресурсов
Обвинение людей, которые воспринимаются как ответственные за проблему	Признание людей, которые воспринимаются как способствующие решению

Менеджерам по персоналу можно рекомендовать следующие основные шаги, которые необходимо сделать, формируя команду.

1. Прежде всего, необходимо сначала определить, а затем достичь ясности и единства в понимании стратегических идей компании (или ее миссии) и ее тактических ходов на ближайшее время. Только учтите, что это должна быть групповая работа!

2. Следующий шаг — оценка каждым собственного потенциала, и, в первую очередь, своих сильных сторон, потом сопоставление данных

оценок с теми функциональными обязанностями, которые приходится выполнять в команде.

3. Непосредственное вхождение в команду, которая предполагает прохождение трех основных этапов:

а) **вхождение.** На этой стадии люди определяют, чувствуют ли они, что являются членами команды. При этом можно ожидать беспокойства и замкнутости, так как потребность человека во включение в команду и опасение отторжения очень сильны. В это время члены группы могут быть не очень продуктивны с точки зрения разума, поскольку они сосредоточены на своих эмоциональных потребностях и опасениях. Если имеется предполагаемый лидер команды, то члены будут очень стараться, чтобы он принял их в группу. Примеры, которые подает лидер – руководитель на этом этапе очень важны, потому что очень скоро они могут стать общепринятой нормой для группы. Так, например, если лидер проявляет открытость и честность, то и другие будут стараться следовать этому стилю, что позволит установиться хорошей, доброжелательной атмосфере в группе. Для многих людей этот этап вхождения длится недолго, хотя для некоторых он может составить несколько недель или месяцев прежде, чем они почувствуют себя частью команды;

б) **защита.** Как только большинство членов группы чувствует себя включенными в нее, у них проявляется индивидуальная защита. Члены команды проявляют свою энергию, стремление к власти и расширяют границы своего влияния. В этот период люди стремятся показать и раскрыть свои силы. А команда может повысить свою продуктивность за счет элементов соревнования (хотя, надо отметить, что на этом периоде возможна недостаточная согласованность действий).

в) **сотрудничество.** Это идеальное состояние команды, для членов которой характерны поддержка, доверие, обязательность, совместимость, дружеские отношения, проявление энтузиазма в деятельности и т. д. Но даже на этой идеальной стадии развития команды есть определенная опасность. Она заключается в развитии чрезмерной значимости для людей принадлежности к команде. В таком случае групповая совместимость становится большей ценностью, чем деловые отношения.

Следует сказать, что как уже сформированная команда способствует развитию корпоративной культуры, так и корпоративная культура позволяет объединить сотрудников в единую команду, сформировать целостный коллектив.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте понятие психологического климата группы.
2. Какие важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата?
3. Какое содержание вкладывают современные психологи в понятие «команда»?
4. Проведите параллели между благоприятным психологическим климатом и командным духом.
5. Какие типы коммуникативного поведения сотрудников проявляются при решении командных задач?
6. Какие условия должен создать руководитель, чтобы члены команды испытывали удовлетворенность работой?
7. С какими проблемами может столкнуться менеджер по персоналу, участвуя в работе по формированию команды?
8. Какими признаками характеризуются высокоэффективные команды?
9. Как можно расклассифицировать членов группы по ведущей на направленности?

Список литературы

1. *Бандурка А. М.* Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. — Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1988.
2. *Баталов А.* Команды или командная экономика? Время выбора / А. Баталов // <http://www.hro.ru/php/hrm/index.php3?art0009>.
3. *Воронов М.* Что выбрать: команду, в которой я буду игроком или эффективную группу, которой я буду руководить? / М. Воронов, С. Гримблат // Персонал. — 2003. — № 4–5. — С. 104–111.
4. *Зинкевич-Евстигнеева Т.* Технологии создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. — СПб., 2002.
5. *Костромина Н.* Команда, без которой нам не жить / Н. Костромина, В. Травнов // Управление персоналом. — 2001. — № 2. — С. 10–18.
6. *Краткий психологический словарь* / Сост. Л. А. Карпенко; Под ред. А. В. Петровского. — М.: Политиздат, 1985.
7. *Лисюченко Л.* Построение команды — дань моде? / Л. Лисюченко // Отдел кадров. — 2001. — № 1(4). — С. 20–21.
8. *Максвелл Д.* Шеф и его команда / Д. Максвелл. — СПб, 1998.
9. *Паркер Г., Кропп Р.* Формирование команды / Г. Паркер, Р. Кропп. — СПб, 2003.
10. *Петровский А. В.* Социальная психология коллектива / А. В. Петровский, В. В. Шпалинский. — М.: Педагогика, 1978.
11. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций // А. И. Пригожин. — М., 2003.
12. *Резник С.* Команда менеджера / С. Резник // Эко. — 1997. — № 5. — С. 22–29.
13. *Управление персоналом: Учеб. для вузов* / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 2003. — С. 374–394.
14. *Чайковская Н.* Создание антикризисной команды (в реструктуризации) / Н. Чайковская, В. Катков // Управл. персоналом. — 2000. — №3. — С. 61–63.
15. *Шакуров Р. Х.* Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р. Х. Шакуров. — М.: Педагогика, 1982.

4.3. ПРАКТИКУМ к главе 4

Тренинговое занятие №1

«Компания мечты» [9]

Необходимые материалы для проведения занятия: стенд для плакатов, листы ватмана, маркеры (по одному на каждого участника) и скотч или канцелярские кнопки.

Ход занятия: Ведущий объясняет, что целью занятия является формирование образа желаемого будущего компании и противовес предсказываемому будущему. Это наше представление о том, чего вы хотите для своей команды, и надежда на осуществление своих желаний. Вам надо мысленно представить образы – ваши надежды, мечты и желания, – которые и будут отражением желаемого будущего.

1. В начале занятия попросите людей расслабиться, закрыть глаза и представить следующую картину (в качестве фона можно использовать спокойную музыку).

- С настоящего момента прошло 5 лет (год такой-то). Вы на вертолете летите над (укажите место). Что бы вы хотели увидеть? Что обрадовало бы вас? Что мы делаем? Как мы работаем? С кем мы работаем? Каковы условия вашей работы? Что и как мы празднуем? и т. д.
- Как только у вас в голове появятся образы, отразите их на бумаге в виде картинки, карикатуры, схемы, списка.
- Возьмите лист ватмана, маркер и несколько кнопок или скотч. Перенесите ваш образ на плакат и повесьте его на стену. Не забудьте подписать плакат.

2. Предложите участникам ознакомиться с содержанием плакатов, размещенных на стенах. Попросите их найти общие темы, неожиданные образы, идеи и т. д., которые следует включить в групповой образ команды.

3. Когда участники вновь соберутся вместе, спросите их о том, какие идеи должны быть включены в общий образ команды. Отрадите их на листе ватмана. Попробуйте сформулировать предварительный образ в письменном виде.

4. Завершите занятие, вновь обратив внимание на идею формирования совместного образа. Попросите команду распечатать формулировку представления образа после занятия и раздать каждому. Также предложите команде собраться вновь через неделю для пересмотра формулировки и утверждения заключительного варианта.

Варианты проведения занятия

1. В конце занятия каждый участник расписывается на плакате, где отражен общий образ, подтверждая тем самым свою причастность к его созданию.

2. В конце этого занятия или на следующем участники обмениваются мнениями о воплощении созданного образа в реальную жизнь.

Тренинговое занятие №2

Эффективный член команды: занятие на достижение согласия [9]

Цель занятия:

Изучить характеристики эффективного члена команды.; освоить техники достижения согласия при принятии решений; научить наблюдать за динамикой процессов в команде.

Раздаточный материал

- 1) «Характеристики эффективного члена команды»;
- 2) «Инструкция по достижению согласия»;
- 3) «Ориентир для наблюдения».

Ход занятия

1. Студенты делятся на две группы. Проще всего это сделать, предложив им рассчитаться на « первый — второй».

1. Затем «первые номера» образуют внутренний круг, а «вторые»- внешний. Каждый участник, сидящий во внутреннем кругу, сообщает своему партнёру из внешнего круга о навыках, которые он хочет совершенствовать, и на какие моменты следует обратить внимание.

2. Всем сидящим во внешнем кругу раздается «ориентир для наблюдения», которым они должны руководствоваться. (Слово «Другие» подразумевает включение в этот перечень навыков, выбранных партнером для совершенствования).

3. Участникам из внутреннего круга раздаются копии листа «Характеристики эффективного члена команды». Они обсуждают и ранжируют характеристики в порядке их значимости для эффективной работы команды. Членам группы необходимо достичь единого мнения в этом вопросе. На выполнение задания дается от 30 до 45 минут.

4. Члены команды, находящиеся во внутреннем кругу, поворачиваются к партнерам из внешнего круга и обсуждают с ними свое участие в дискуссии, получая обратную связь с акцентом на навыках, которые они хотели совершенствовать.

5. Затем команда внешнего круга дает общие комментарии по работе команды внутреннего круга. Фасилитатор (это может быть как преподаватель, так и один из студентов) проводит дискуссию на тему достижения

согласия. После этого каждый участник получает для ознакомления лист «Инструкция по достижению согласия».

6. Занятие завершается обсуждением характеристик эффективного члена команды.

Раздаточный материал

Характеристики эффективного члена команды

Пожалуйста, расположите характеристики в соответствии с их значимостью для успешной работы команды. Каждый член команды самостоятельно ранжирует характеристики следующим образом: наиболее значимые – на первом месте, наименее значимые – на десятом.

После того, как характеристики будут проранжированы каждым участником самостоятельно, сделайте то же самое всей командой.

Индивидуально	Характеристики	Командой
	Домашняя подготовка к работе	
	Приходит на работу в точно назначенное время	
	Делится информацией/идеями	
	Задаёт вопросы	
	Слушает	
	Оспаривает идеи	
	Изменяет направление дискуссии	
	Подводит итоги	
	Пытается урегулировать конфликтные ситуации	

Инструкция по достижению согласия

- Слушайте внимательно, старайтесь быть восприимчивыми к различным идеям.
- Не пытайтесь изменить свою точку зрения ради избежания конфликтной ситуации.
- Не применяйте голосования.
- Не торгуйтесь.
- Принимайте различные точки зрения с позитивным настроем.

Вы достигли согласия, если:

- Вышла точка зрения была целиком понята и рассмотрена командой.
- Вы обсудили еще чью-либо точку зрения.
- Вы можете согласиться с решением и поддержать его.

Ориентир для наблюдения: характеристики члена команды

- Делятся информацией и идеями.
- Задает вопросы.
- Восприимчив к новым идеям.
- Успешно применяет навыки слушания (например, перефразирование).
- Оспаривает предложения.
- Поддерживает идеи других.
- Изменяет направление дискуссии (поддерживает определенное направление дискуссии).
- Подводит итоги дискуссии.
- Пытается урегулировать конфликтные ситуации.
- Другие.

ТЕСТ № 1: Методика для диагностики типов людей, входящих в команду (ориентировочная анкета)

Прежде чем приступить к работе, подготовьте бланк для ответов. Он должен выглядеть так:

№ вопроса	«Больше всего»	«Меньше всего»
1		
2		
...		
30		

Инструкция

На каждый пункт анкеты возможны три ответа, обозначаемые буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения, который для Вас наиболее ценен или больше всего соответствует правде. Букву Вашего ответа (А, В, или С) напишите в лист для ответов в скобках против номера вопроса в столбике «Больше всего». Затем из ответов на этот же вопрос выберите больше всего отстоящий от Вашей точки зрения, наименее ценный для Вас или менее всего соответствующий правде. Соответствующую букву напишите против номера вопроса, но в рубрику «Меньше всего». Для каждого вопроса используют только две буквы. Оставшийся ответ не записывают нигде.

Ориентировочная анкета

1. Больше всего удовлетворения в жизни дает:
 - А) оценка работы,
 - В) сознание того, что работа выполнена хорошо,

- С) сознание того, что находишься среди друзей.
2. Если бы я играл в футбол, то хотел бы быть:
- А) тренером, который разрабатывает тактику игры,
 - В) известным игроком,
 - С) выбранным капитаном команды.
3. Лучшими преподавателями являются те, кто:
- А) имеют индивидуальный подход,
 - В) увлечены своим предметом и вызывают интерес к нему,
 - С) создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказывать свою точку зрения.
4. Учащиеся оценивают как самых плохих преподавателей тех, которые:
- А) не скрывают, что некоторые люди им несимпатичны,
 - В) вызывают у всех дух соревнования,
 - С) производят впечатление, что предмет, который они преподают, их не интересует.
5. Я рад, когда мои друзья:
- А) помогают другим, когда для этого предоставляется случай,
 - В) всегда верны и надежны,
 - С) интеллигентны и у них широкие интересы.
6. Лучшими друзьями считают тех,
- А) с которыми хорошо складываются взаимные отношения,
 - В) которые могут больше, чем я,
 - С) на которых можно надеяться.
7. Я хотел бы быть известным как те, кто:
- А) добился жизненного успеха,
 - В) может сильно любить,
 - С) отличается дружелюбием и доброжелательностью.
8. Если бы я мог выбирать, я хотел бы быть:
- А) научным работником,
 - В) начальником отдела,
 - С) опытным летчиком.
9. Когда я был ребенком, я любил:
- А) игры с друзьями,
 - В) успехи в делах,
 - С) когда меня хвалили.
10. Больше всего мне не нравится, когда:
- А) я встречаю препятствия при выполнении возложенной на меня задачи,
 - В) в коллективе ухудшаются товарищеские отношения,

- С) меня критикует мой начальник.
- 11. Основная роль школ должна была бы заключаться в:
 - А) подготовке учеников к работе по специальности,
 - В) развитию индивидуальных способностей и самостоятельности,
 - С) воспитании в учениках качеств, благодаря которым они могли бы уживаться с людьми.
- 12. Мне не нравятся коллективы, в которых:
 - А) недемократическая система,
 - В) человек теряет индивидуальность в общей массе,
 - С) невозможно проявление собственной инициативы.
- 13. Если бы у меня было больше свободного времени, я бы использовал его для:
 - А) общения с друзьями,
 - В) любимых дел и самообразования,
 - С) беспечного отдыха.
- 14. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:
 - А) работаю с симпатичными людьми,
 - В) у меня работа, которая меня удовлетворяет,
 - С) мои усилия достаточно вознаграждены.
- 15. Я люблю, когда:
 - А) другие ценят меня,
 - В) чувствую удовлетворение от выполненной работы,
 - С) приятно провожу время с друзьями.
- 16. Если бы обо мне писали в газетах, мне хотелось бы, чтобы:
 - А) отметили дело, которое я выполнил,
 - В) похвалили меня за мою работу,
 - С) сообщили о том, что меня выбрали в комитет или бюро.
- 17. Лучше всего я учился бы, когда преподаватель:
 - А) имел ко мне индивидуальный подход,
 - В) стимулировал меня на более интенсивный труд,
 - С) вызывал дискуссию по разбираемым вопросам.
- 18. Нет ничего хуже, чем:
 - А) оскорбление личного достоинства,
 - В) неуспех в выполнении важной задачи,
 - С) потеря друзей.
- 19. Больше всего я ценю:
 - А) личный успех,
 - В) общую работу,
 - С) практические результаты.
- 20. Очень мало людей:

- А) действительно радуются выполненной работе,
 - В) с удовольствием работают в коллективе,
 - С) выполняют работу по-настоящему хорошо.
21. Я не переносу:
- А) ссоры и споры,
 - В) отметание всего нового,
 - С) людей, ставящих себя выше других.
22. Я хотел бы:
- А) чтобы окружающие считали меня своим другом,
 - В) помогать другим в общем деле,
 - С) вызывать восхищение других.
23. Я люблю начальство, когда оно:
- А) требовательно,
 - В) пользуется авторитетом,
 - С) доступно.
24. На работе я хотел бы:
- А) чтобы решения принимались коллективно,
 - В) самостоятельно работать над решением проблемы,
 - С) чтобы начальник признавал мои достоинства.
25. Я хотел бы прочитать книгу:
- А) об искусстве хорошо уживаться с людьми,
 - В) о жизни известного человека,
 - С) типа «Сделай сам».
26. Если бы у меня были музыкальные способности, я хотел бы быть:
- А) дирижером,
 - В) солистом,
 - С) композитором.
27. Свободное время с наибольшим удовольствием провожу:
- А) смотря детективные фильмы,
 - В) в развлечениях с друзьями
 - С) занимаясь своим увлечением (хобби).
28. При условии одинакового финансового успеха я бы с удовольствием:
- А) выдумал интересный конкурс,
 - В) выиграл бы конкурс,
 - С) организовал бы конкурс и руководил им.
29. Для меня важнее всего знать:
- А) что я хочу сделать,
 - В) как достичь цели,
 - С) как привлечь других к достижению моей цели.
30. Человек должен вести себя так, чтобы:

- А) другие были им довольны,
- В) выполнить прежде всего свою задачу,
- С) не нужно было бы его укорять за свою работу.

КЛЮЧ

Направленность на											
себя (НС)				взаимодействие (ВД)				задачу (НЗ)			
1.	А	16.	В	1.	С	16.	С	1.	В	16.	А
2.	В	17.	А	2.	С	17.	С	2.	А	17.	В
3.	А	18.	А	3.	С	18.	С	3.	В	18.	В
4.	А	19.	А	4.	В	19.	В	4.	С	19.	С
5.	В	20.	С	5.	А	20.	В	5.	С	20.	А
6.	С	21.	С	6.	А	21.	А	6.	В	21.	В
7.	А	22.	С	7.	С	22.	А	7.	В	22.	В
8.	С	23.	В	8.	В	23.	С	8.	А	23.	А
9.	С	24.	С	9.	А	24.	А	9.	В	24.	В
10.	С	25.	В	10.	В	25.	А	10.	А	25.	С
11.	В	26.	В	11.	С	26.	А	11.	А	26.	С
12.	В	27.	А	12.	А	27.	В	12.	С	27.	С
13.	С	28.	В	13.	А	28.	С	13.	В	28.	А
14.	С	29.	А	14.	А	29.	С	14.	В	29.	В
15.	А	30.	С	15.	С	30.	А	15.	В	30.	В

Если указанная в «ключе» буква занесена испытуемым в рубрику «Больше всего», то ему приписывается 2 балла по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом «Меньше всего», то ему дается 0 баллов. Затем подсчитывается количество двоек отдельно по каждой направленности, а также подсчитывается количество нулей. Из количества двоек вычитается количество нулей, к этой разности прибавляется 30. Эта сумма характеризует уровень по данному виду направленности. Если количество 0 превышает количество двоек, то разность между ними вычитается из числа 30. Общая сумма баллов по всем трем видам должна быть равна 90.

Теперь Вы можете выстроить свою собственную иерархию: на первое место выходит тот вид направленности, по которому Вы набрали наибольшее количество баллов и так по убывающей. (содержательная характеристика каждого типа направленности дана в тексте главы IV).

4.4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ “В папку менеджера по персоналу”

11 способов, помогающих найти новый смысл в работе

Члены даже самой эффективной команды иногда могут испытывать неудовлетворенность, усталость от работы, поэтому очень важно помочь им обрести новое видение того дела, которым они занимаются.

1. *Знания.* Образование необходимо продолжать, новые знания вдохновляют, заставляют нас иначе смотреть на жизнь, новая информация может полностью перевернуть наше представление о работе, показав нам неиспользованные возможности самореализации и саморазвития.

2. *Признание.* Каждый заслуживает того, чтобы его усилия были оценены по достоинству. Постарайтесь добиться одобрения: ставьте перед собой новые задачи и добивайтесь успеха!

3. *Стимулы.* Выполняя однообразную работу в течение долгого времени, многие люди начинают относиться к ней без всякого интереса. Если это случилось с вами, найдите в себе силы увидеть новые перспективы, возможно вам удастся расширить сферу вашей деятельности, внести в нее элементы творчества, а это прекрасный стимул, чтобы сделать вашу работу интересной для вас самих.

4. *Сила.* Чувствовать себя сильным в хорошем смысле этого слова означает быть уверенным в себе, ощущать себя ценным и полезным человеком. Один из лучших способов ощутить себя сильным — помогать людям. Если работа наскучила и вам необходимо восстановить интерес к ней, попробуйте найти людей, которым вы могли бы передать знания и навыки. Предложите помощь новым сотрудникам или коллегам, у которых возникли трудности.

5. *Независимость.* Многие люди видят в своей работе только обязанности. К сожалению, когда мы концентрируем внимание только на обязанностях, то теряем ощущение независимости, которое дает работа. Измените фокус вашего зрения и сконцентрируйтесь на тех возможностях чувствовать себя независимым, которые предоставляет вам ваша работа.

6. *Удовлетворенность* выполненной работой. Удовлетворенность много значит и является мощным стимулом. Если вы чувствуете, что не получаете удовлетворения в работе, постарайтесь определить для себя, чего вы хотите добиться. Для того чтобы найти область, где вы сможете получить удовлетворение, выберите то, что вас интересует — это может быть список

необходимых дел, рабочие обязанности или другие занятия.

7. *Взаимоотношения.* Так же как и в семье, отношения на работе очень важны. Мы обнаруживаем, что любим, ненавидим, сомневаемся в людях, которые стали неотъемлемой частью нашей жизни. Эти отношения многому учат нас и прибавляют опыта. Мы находим на работе замечательных друзей и видим примеры того, как надо трудиться. Старайтесь находить удовольствие, общаясь с коллегами.

8. *Творчество.* Творческие способности могут проявляться самым различным образом, независимо от того, чем вы занимаетесь. Как только вы начинаете проявлять свои творческие способности, не только работа становится интересной, но и возрастает ваша уверенность в себе.

9. *Преданность.* Верность — это прекрасное качество, усиливающее чувство собственного достоинства. Если мы преданы организации, в которой работаем, человеку или идее, мы испытываем гордость, потому что верность предполагает обязательства, трудолюбие и честность. Многие люди по-новому стали относиться к работе или компании после того, как стали проявлять свою преданность им.

10. *Удовольствие.* Многие из нас забывают или не осознают, что работа может быть источником удовольствия, радости и оптимизма. Это очень важно, потому что мы проводим большую часть своей жизни на работе. Конечно, было бы прекрасно, если бы мы испытывали удовольствие от всего, что делаем, но это удастся немногим. Как правило, большинству что-то нравится в работе, а что-то нет. И, наконец, есть люди, которых в ней все раздражает. В этом случае кардинальным решением проблем является полная перемена работы. Однако, в любом деле можно найти приятные стороны и только от нас зависит — сумеем ли мы сделать интересным, значительным и приятным то, что мы делаем.

11. *Самоуважение.* Нам приятно, когда нас уважают, но не менее важно, чтобы мы сами уважали себя. Работа помогает нам уважать себя — как уникального специалиста, как самого опытного, самого исполнительного, самого инициативного и т. д.

Тематика рефератов /тем научно-исследовательской работы для студентов по курсу “Психологические основы кадрового менеджмента”

1. Понятие «человеческого фактора» в менеджменте.
2. Функции менеджера по персоналу в современных корпорациях.
3. Психологические основы работы с персоналом: общая характеристика.
4. Методы и практика отбора кадров.
5. Психологические аспекты проведения отборочного интервью.
6. Психологическая оценка и использование человеческих ресурсов организации.
7. Психодиагностика в работе менеджера по персоналу.
8. Персонал: от диагностики к прогнозу эффективности.
9. Личностные факторы, способствующие успеху в деятельности.
10. Индивидуально-психологические особенности личности, влияющие на карьеру.
11. Методы диагностики профессиональных способностей.
12. Прием на работу и кадровый аудит.
13. Психологические факторы, влияющие на эффективность собеседования.
14. Профессиональная ориентация персонала.
15. Механизмы адаптации новых сотрудников в организации.
16. Личность руководителя и стиль руководства.
17. Ролевой репертуар современного руководителя.
18. Феномен лидерства и диагностика лидерского стиля.
19. Психологические характеристики эффективного лидера.
20. Виды и формы влияния руководителя на подчиненных.
21. Гендерный фактор в менеджменте.
22. Психологические особенности женщины-руководителя.
23. Психологические особенности мужчины-руководителя.
24. Проблемы взаимодействия власти, влияния, лидерства и руководства.
25. Профессиональная диагностика деловых и личностных качеств руководителей.
26. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
27. Пути формирования корпоративной культуры.
28. Проблемы анализа корпоративной культуры организации.

29. Фокус-группы как качественный метод в исследованиях корпоративной культуры.
30. Методы социально-психологической диагностики организации.
31. Имидж и корпоративная культура организации.
32. Пути формирования позитивного имиджа организации.
33. Личный и профессиональный имидж: психотехнологии создания.
34. Социально-психологический климат организации.
35. Теории мотивации персонала.
36. Потребности, стимулы и мотивы деятельности персонала.
37. Психологические аспекты стимулирования персонала.
38. Мотивация персонала: гендерный аспект.
39. Мотивационно-потребностная сфера личности.
40. Мотивация сотрудников и удовлетворенность работой.
41. Роль менеджера по персоналу в разработке системы нематериального стимулирования.
42. Методы разрешения межличностных конфликтов в организациях.
43. Механизмы психологической защиты в деловых конфликтах.
44. Проведение корпоративного обучения: социально-психологический аспект.
45. Тренинги как форма внутрифирменного обучения.
46. Тренинги личностного роста в организациях.
47. Методы и процедуры сбора информации в организации.
48. Понятие «команды» в организациях.
49. Команды в организациях: условия эффективности и современные технологии формирования.
50. Ролевая дифференциация в команде.
51. Корпоративные тренинги как средство сплочения команды.
52. Типы командных работников.
53. «Трудные люди» в организациях: пути коррекции.
54. Влияние группы на поведение и мотивацию ее членов.
55. Поведение членов команды в условиях изменений.
56. Психологическое консультирование в организациях.
57. Ролевые игры в управлении персоналом.
58. Коучинг – новая технология развития менеджерского потенциала.
59. НЛП – технологии развития персонала.
60. Актуальные направления работы с персоналом: отечественный и зарубежный опыт.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

Адаптация социальная (от лат. *adapto* — приспособляю и *socialis* — общественный) — 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к социальной среде; 2) результат этого процесса. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения. Важным аспектом социальной адаптации является принятие индивидом социальной *роли*. Этим обусловлено отнесение социальной адаптации к одному из основных социально-психологических механизмов *социализации* личности.

Аудит персонала (кадровый) (англ. *audit* — проверка или ревизия отчетности) — своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонал — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом аудита персонала являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Беседа (в психологии) — метод получения информации на основе *вербальной* (словесной) коммуникации.

Восприятие межличностное — восприятие, понимание и оценка человека человеком. Специфика межличностного восприятия по сравнению с восприятием неодушевленных предметов заключается в большей пристрастности, что проявляется в слитности когнитивных (познавательных) и эмоциональных компонентов, в более ярко выраженной оценочной и ценностной окраске, в более прямой зависимости представления о другом человеке от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта. Важнейшие из изученных механизмов межличностного восприятия следующие: 1) *идентификация* — понимание и интерпретация другого человека путем отождествления себя с ним; 2) социально-психологическая *рефлексия* — понимание другого путем размышления за него; 3) *эмпатия* — понимание другого человека путем эмоционального вчувствования в его переживания; 4) *стереотипизация* — восприятие и оценка человека путем распространения на него характеристик какой-либо социальной группы и др.

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Климат социально-психологический (от греч. klima (klimatos) — наклон) — качественная сторона *межличностных отношений*, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной *совместной деятельности* и всестороннему развитию *личности в группе*. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего *коллектива*.

Команда — это маленький коллектив единомышленников, осуществляющих какую-то цель, который характеризуется не только психологической совместимостью, но и высоким уровнем сплоченности. Это единая общность, в которой задействован групповой потенциал; сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков; обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

Корпоративная (организационная) культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действия. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Лидерство (в менеджменте) — существенный компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы.

Менеджер — наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах (структурах) управления предприятия, фирмы, учреждения (любой формы собственности), наделенный субъектом собственности (нанимателем) определенными полномочиями, в том числе правом принимать решения в пределах своей компетенции. Первоначально означало человека, умеющего объезжать лошадей и править ими; происходит от латинского слова «манус» — рука.

Миссия — смысл существования компании, ее роль в мире и значение для общества. Миссия позиционирует компанию в обществе, а отношение к миссии заинтересованных групп (и прежде всего персонала) является индикатором здоровья корпоративной культуры.

Мотивация — понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие мотивация входят элементы активации, управления и реализации целенаправленного поведения человека.

Мотивация отрицательная — связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и психологическом смысле.

Мотивация положительная — это стремление добиться успехов в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек.

Общение — сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый *потребностями в совместной деятельности* и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии *взаимодействия, восприятие и понимание* другого человека. Специфика общения определяется тем, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек самоопределяется и самопредъявляется, обнаруживая свои индивидуальные особенности. По форме осуществляемых воздействий можно судить о коммуникативных умениях и чертах человека, по специфике организации речевого сообщения — об общей культуре и грамотности.

Отбор персонала — идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту. При отборе человек подыскивается под требования должности.

Отбор психологический — принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом результатов психологических и психофизических испытаний. Ему предшествует определение совокупности требований к кандидатам на основе психологического анализа предстоящей им деятельности, а затем подбор соответствующих этим требованиям диагностических методик.

Персонал организации — совокупность физических лиц, состоящая с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых

договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

Привлечение персонала – совокупность мероприятий, обеспечивающая удовлетворение потребности в персонале в количественном и качественном отношении с учетом факторов места и времени возникновения данной потребности. Различают внутреннее (сверхурочные, перераспределение работ, перемещения) и внешнее (дополнительный наем, лизинг персонала).

Профессиональная ориентация (от франц. orientation – установка) – комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодежи в соответствии с *желаниями, склонностями* и сформировавшимися *способностями*, с учетом потребности в специалистах народного хозяйства и общества в целом.

Профессиональный отбор – представляет собой систему средств, обеспечивающих прогностическую оценку взаимосоответствия человека и профессии в тех видах деятельности, которые осуществляются в нормативно заданных опасных условиях (гигиенических, микроклиматических, технических, социально-психологических), требующих от человека повышенной ответственности, здоровья, высокой работоспособности и точности выполнения задания, устойчивой эмоционально-волевой регуляции.

Резюме – краткое описание биографии потенциального работника, где указывается его образование, опыт, интересы и иная информация.

Роль (в социальной психологии) (от франц. role) – социальная функция *личности*; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе *межличностных отношений*.

Стереотипы восприятия (от греч. Stereos – твердый и typos – отпечаток) – относительно устойчивые и упрощенные образы социального объекта (группы, человека, события, явления и т. д.), складывающиеся в условиях дефицита информации как результат обобщения личного опыта индивида и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе. Содержательно родственен стереотипам восприятия ряд явлений, имеющих место в процессе межличностного восприятия – *эффекты ореола*, первичности, новизны, феномен *имплицитной теории личности* и т. д. – отражающих определенную тенденцию к восприятию индивидом социального объекта максимально однородным и непротиворечивым.

Стиль руководства – проявление наиболее типичных для должностного лица характерологических и индивидуально-психологических черт в его поведении по отношению к подчиненным.

Стресс (от англ. Stress — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (*стрессоры*). Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до ее полной дезорганизации. Поэтому оптимизация любого вида деятельности должна включать комплекс мер, предупреждающих причины возникновения стресса.

Тестирование — процесс диагностического исследования, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты). Тестирование применяется при решении широкого круга проблем в таких областях, как обучение (оценка эффективности разных форм обучения, уровня подготовленности учащихся, оценка их способностей и пр.); подбор и расстановка кадров на промышленных предприятиях и других организациях (перевод на новое место работы, аттестация кадров, прием на работу и пр.); психологическое консультирование (оказание индивидуальной помощи в кризисных ситуациях, ситуациях делового общения, диагностика профессиональных способностей и др.). В отличие от других психологических методов тестирования позволяет получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик.

Установка социальная — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания *деятельности* по отношению к данному объекту. В *социальной психологии* социальная установка используется при изучении отношений личности как члена группы к тем или иным социальным объектам, механизмов *саморегуляции*, устойчивости и согласованности социального поведения, процесса *социализации* и изменения социальной установки, а также при прогнозировании возможных форм поведения личности в определенных ситуациях.

Человеческий фактор — обобщенное понятие, которым охватывается совокупность всех возможных проявлений деятельностной сущности человека, его социальной, творческой активности и всех возможных последствий человеческой деятельности как на уровне личности, так и на уровне трудовых и любых других коллективов.

Эмоциональный интеллект — способность эффективно управлять собой и своими отношениями с другими людьми — определяется четырьмя фундаментальными способностями: к самоанализу, самоуправлению, социальной приспособляемости и налаживанию социальных связей.

Учебное издание

Головнева Ирина Владимировна

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор *Билокурський Сергей Петрович*
Корректор *Наследова Татьяна Анатолиевна*
Компьютерная верстка *Петрыченко Валентин Владимирович*
Дизайн обложки *Сидоренко Мария Алексеевна*

Подписано в печать 20.12.2005 г. Формат 60х84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Newton C.
Печать офсетная. Усл. печат. листов: 9,25
Учёт.-изд. листов: 8,88.
Тираж 1000 экз.

Заказ № _____

Издательство «Кондор»
Свидетельство ДК № 1157 от 17.12.2002 г.
03057, г. Киев, пер. Полевой, 6,
тел./факс: (044) 456-60-82, 241-83-47