

# Экспресс-курс

## Командообразование для проектных менеджеров

Группа ГПО

«Создание бизнес-команд»

19.05.2009



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Это учебное пособие – «Командообразование для проектных менеджеров: Экспресс-курс» – составлено студентами группы проектного обучения ГПО 0905, выбравшими в качестве нового научного направления работ «Исследование проблем создания инновационных бизнес команд в студенческой среде».

Идея проекта заключалась в предоставлении возможности студентам через преподавание основ экономики и бизнеса неподготовленным людям развивать способности лидеров и искусство общения, приобретать опыт командной работы, более глубоко изучать принципы рыночной экономики и свободного предпринимательства. В сущности, это была команда менеджеров-консультантов, пока еще не очень профессиональных, но зато полных энтузиазма. Ее главной задачей был поиск и генерация интересных социально-экономических проектов и формирование новых команд для их реализации.

Первым был опыт проведения тренингов для школьников 9-11 классов (2007 г.), направленных на развитие лидерских качеств, навыков совместной работы в команде и знакомство с основами предпринимательства. В следующем году эти школьники приняли участие в конкурсе бизнес идей, проводимых Томским политехническим университетом в рамках международного образовательного проекта SIFE (Students In a Free Enterprise). Команда ТУСУР Команда ТУСУР была награждена грамотой организаторов конкурса и именной стипендией мэрии г. Томска.

В 2008 году в качестве экспериментальных площадок для применения накопленных теоретических знаний и дальнейшего развития были выбраны два новых образовательных проекта – «Школа студенческого актива» и «Школа менеджмента».

Проект «Школа студенческого актива» продолжает развиваться. Он ориентирован на воспитание профсоюзных лидеров в студенческой среде. В проект вовлекаются студенты младших курсов. Занятия проводятся в группах по 12-15 человек в виде лекций и мастер-классов с включением различных тренингов, ролевых и командные игры. Занятия ведут тренеры из числа студентов-старшекурсников, которые в своё время также прошли обучения в данной Школе. На выходе Профсоюзная организация студентов ТУСУР получает лидеров, способных осуществлять квалифицированное руководство ее проектами и подразделениями.

Проект «Школа менеджмента» также согласован с профсоюзной организацией студентов ТУСУР. Программа обучения рассчитана на один учебный год. По результатам выдаются сертификаты, подтверждающие прохождение «Школы менеджмента».

К настоящему времени обучение в рамках этих проектов прошли более двухсот студентов.

Еще одним полезным приложением опыта, приобретенного в процессе реализации описанных проектов, явилась серия обучающих тренингов по сплочению команд для новых групп ГПО. Был сделан вывод о целесообразности расширения масштабов подобных тренингов и разработки их методической обеспечения.

Авторы методического пособия представлены на фотографии (слева направо: Тимур Бочанов, Виктория Гречушникова, Юлия Бабич, Дмитрий Сумин, Елена Емельянова, Ильмира Закирова).



В пособии отражен и их собственный опыт формирования студенческих инновационных бизнес команд.

С публикациями авторов можно познакомиться по ссылкам:

1. СКБ, ГПО, SIFE - взаимная интеграция / Е.А. Емельянова, Ю.Ю. Бабич и др. // Доклады Всеросс. НПК «Научная сессия ТУСУР-2008», Ч.4. –Томск: В-спектр, 2008, С.143-145.: URL:

<http://www.tusur.ru/export/sites/ru.tusur.new/ru/science/events/session/4.pdf>

2. Создание бизнес-команд и опыт участия в проекте SIFE / Е.А. Емельянова, В.А. Гречушникова, И.Ш. Закирова // Труды X Межд. НПК студентов и молодых ученых «Энергия молодых – экономике России», Часть 3. Томск: ТПУ, 2009. С. 60-61.: URL:

<http://portal.tpu.ru/science/konf/youth-econ/trudy/trudy2009...>

3. Командная работа с позиции теории ожиданий / Д.В. Сумин, Ю.Ю. Бабич, Т.Г. Бочанов // Труды X Межд. НПК студентов и молодых ученых «Энергия молодых – экономике России», Часть 3. Томск: ТПУ, 2009. С. 21-24.: URL: <http://portal.tpu.ru/science/konf/youth-econ/trudy/trudy2009...>

Зав. кафедрой экономики, профессор А.Г. Буймов

## Аннотация

Методическое пособие посвящено содержанию управленческого процесса, связанного с подбором и наймом персонала, планированием человеческих ресурсов, мотивацией и оценкой труда сотрудников. Особенностью пособия является использование большого числа схем, таблиц и рисунков, упрощающих восприятие информации.

Пособие предназначено для формирования представления о практических методах, приемах построения и организации работы команд.

Модульность программы ориентирована на менеджеров, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов, а также преподавателей, слушателей учебных заведений, студентов ВУЗов.

## Содержание

Список рисунков .....	5
Аннотация .....	1
Введение.....	7
1. Целеполагание, алгоритмы принятия управленческих решений....	8
1.1 Понятие проблемы .....	8
1.2 Алгоритм принятия решения.....	9
1.3 Целеполагание. Система целей .....	16
2. Критерии и методы поиска и отбора участников команды.....	22
2.1 Этапы формирования команды. ....	22
2.1 Факторы, которые необходимо учитывать в процессе поиска участников команды. ....	22
2.3 Критерии отбора членов команды .....	23
2.4 Методы отбора членов команды .....	24
3. Процесс командообразования.....	25
3.1 Этапы развития команды .....	25
3.2 Факторы командообразования.....	27
3.3 Виды командных ролей .....	28
3.4 Виды лидерства .....	29
4 Мотивация.....	31
4.2 Конфликт .....	37
4.3 Аттестация сотрудников .....	40
4.4 Собrania и совещания. ....	41
Глоссарий.....	45

## Список рисунков

Рис. 1.1 – Проблема как явление .....	8
Рис 1.2 – Классификация проблем .....	9
Рис. 1.3 – Классификация решений.....	10
Рис. 1.4 – Анализ ситуации .....	11
Рис. 1.5 – Требование к анализу проблем.....	12
Рис. 1.6 – Критерий выбора действий при возникновении проблемы ..	13
Рис. 1.7 – Критерии выбора вариантов решения .....	14
Рис. 1.8 – Алгоритм выбора окончательного решения .....	14
Рис. 1.9 – Цель и влияющие факторы .....	16
Рис. 1.10 – Требования к целям .....	16
Рис. 1.11 – Классификация целей .....	18
Рис. 1.12 – Признаки ранжирования целей .....	19
Рис. 1.13 – Дерево целей.....	20
Рис. 1.14 – Система целей .....	20
Рис. 2.1 – Этапы формирования команды .....	22
Рис. 2.2 – Факторы, которые необходимо учитывать в процессе поиска участников команды .....	23
Рис 2.3 – Критерии отбора членов команды .....	23
Рис.2.4 – Основные методы отбора членов команды.....	24
Рис. 3.1 – Основные признаки команды .....	25
Рис. 3.2 – Типы команд.....	25
Рис. 3.3 – Этапы развития команды .....	26
Рис. 3.4 – Основные факторы коадообразования.....	27
Рис. 3.5 – Командные роли.....	28
Рис. 3.6 – Этапы работы над проектом .....	29
Рис. 3.7 – Виды лидерства .....	29
Рис. 4.1 – Виды мотивов.....	31
Рис. 4.2 – Формы стимулов. ....	32
Рис. 4.3 – Пирамида потребностей Маслоу.....	32

Рис. 4.4 – Модель мотивации Врума.....	33
Рис. 4.5 – Модель Портера-Лоулера. ....	34
Рис. 4.6 – Теория усиления Скиннера.....	34
Рис. 4.7 – Основные этапы реализации двух вариантов политики стимулирования.....	36
Рис. 4.8 – Классификация причин конфликта.....	37
Рис. 4.9 – Фазы конфликта.....	37
Рис. 4.10 – Основные стратегии конфликта.....	40
Рис. 4.11 – Этапы аттестации сотрудников.....	41
Рис. 4.11 – Проведение собрания.....	41

## **Введение**

Создание команд является распространенным приемом решения проблем и развития инновационной активности современных фирм и организаций, так как представляет собой наиболее гибкую и эффективную структуру в бизнесе.

Формирование команды представляет собой «правильный подбор необходимых людей для выполнения конкретного задания». Чем более разнообразны возможности и интересы членов вашей команды, тем лучше может оказаться результат. Но в этом случае необходимо точно знать, что объединяет этих людей.

И для создания эффективной работоспособной команды необходимо затратить огромное количество ресурсов, но результат от такого рода мероприятий, в случае успеха, ошеломляющий и намного превосходит первоначальные затраты.

Дорога к успеху начинается с первого шага! А первый шаг – создание эффективной команды!



# 1. Целеполагание, алгоритмы принятия управленческих решений (автор Сумин Д.В., гр.815)

## 1.1 Понятие проблемы

Начало любой работы начинается с осознания необходимости изменения существующего положения вещей. Ощущение проявляется в форме проблемы - детализированной и формализованной потребности. Для того чтобы в полной мере описать проблему необходимо представлять себе причины возникновения нежелательной ситуации, её суть, последствия и желаемый результат. Причины и их источники полностью зависят от проблемной области.

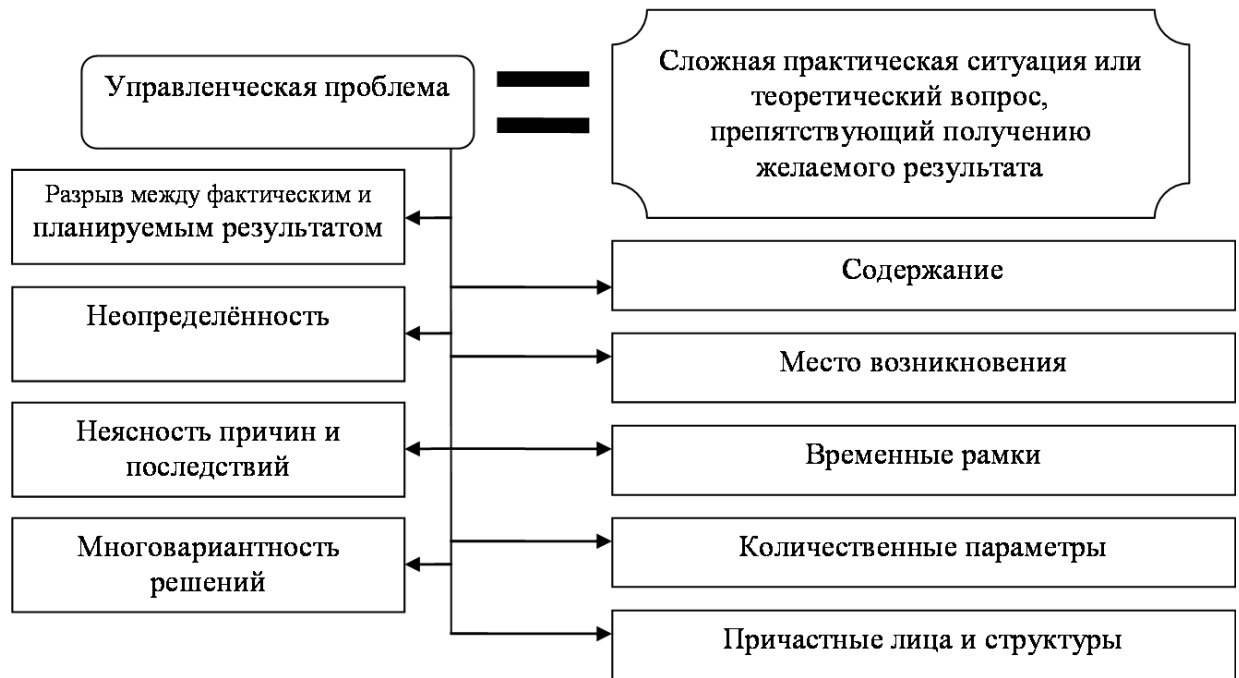


Рис. 1.1 – Проблема как явление

## 1.2 Алгоритм принятия решения

В целях формирования представлений о сущности проблемы, а также выбора пути решения полезно определить тип проблемной ситуации.

Классификация проблем:



Рис 1.2 – Классификация проблем

В результате сравнения фактических возможностей и всех видов ресурсов с необходимым уровнем потребностей для реализации проекта делается вывод о реализуемости идеи.

Далее приводится классификация решений:



Рис. 1.3 – Классификация решений

Данная классификация полезна для упорядочивания представления о принимаемом решении. Каждый из представленных критериев описания представляет определённый управленческий нюанс и предполагает использование конкретного подхода к формированию решения. При определении параметров будущего решения следует обратить внимание на предложенное поле характеристик. Подобное описание ситуации и перспективы решения, как вывода из анализа, способствует выработке необходимых требований к сути решения и, в конечном итоге, значительно сужает зону поиска альтернатив.

Перед началом любой работы, в т.ч. и по планированию, необходим этап сбора и обработки информации о существующем положении- анализ ситуации. В зависимости от специфики проблемной области методология проведения анализа может быть различной.

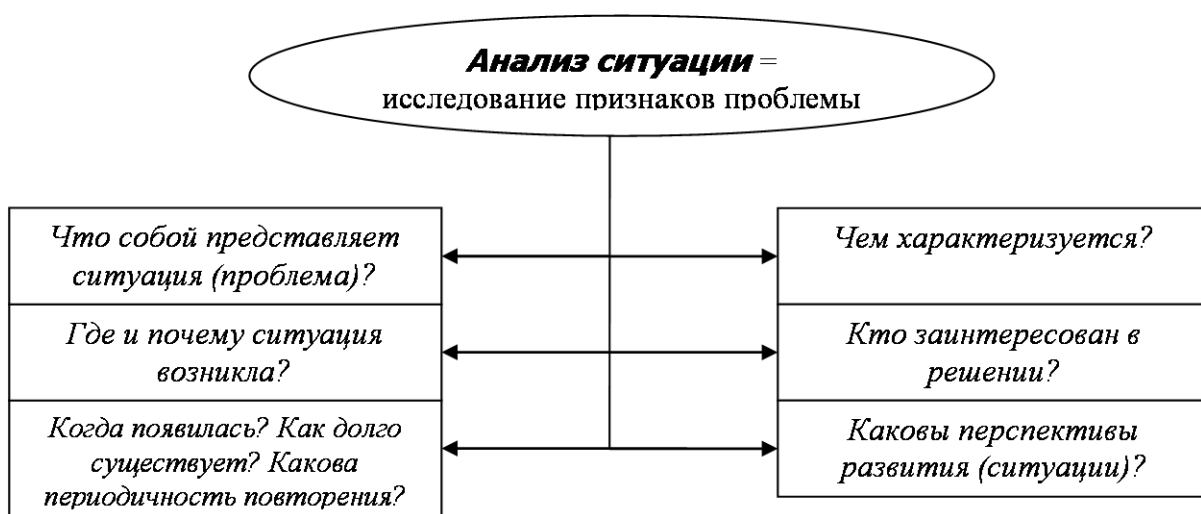


Рис. 1.4 - Анализ ситуации

Хотя источники проблемы и степень её определённости могут быть разными, менеджерам рекомендуется определить указанные параметры на соответствующем уровне, в целях формирования представления о ситуации в целом.

Управленческая практика сформировала общеобязательные требования к процессу анализа проблемных ситуации, учитывающие

типичные наиболее распространенные ошибки исследователей. Наиболее значимым и обобщающим требованием считается сохранение целостности представлений о сущности проблемы.

Требования к анализу проблем



Рис. 1.5 – Требование к анализу проблем

В момент возникновения затруднительной ситуации человеку приходится делать выбор - браться за разрешения проблемы самостоятельно либо «спустить всё на тормозах», предоставив эту работу кому-нибудь другому. Здесь речь идет о субъективной важности явления. Однако этот термин подразумевает не только психологическую или материальную оценку проблемы и её последствий, но и перспектив дальнейшего развития ситуации. Комбинации значений указанных характеристик определяют способ действий в проблемной ситуации.

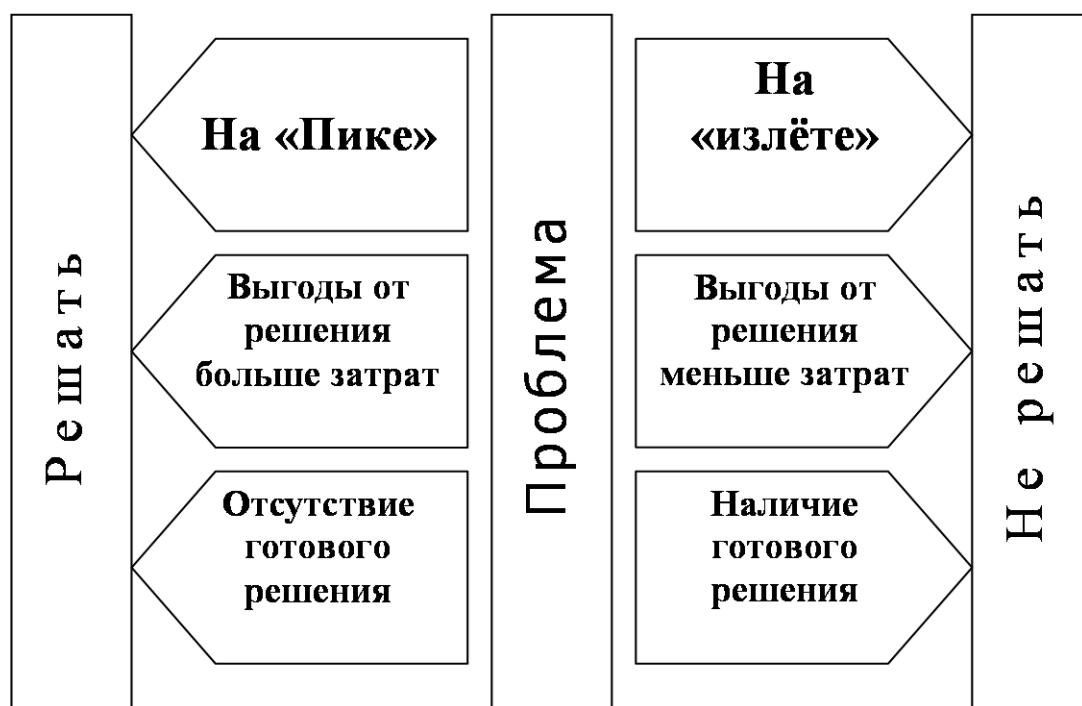


Рис. 1.6 - Критерий выбора действий при возникновении проблемы

Критерии выбора вариантов решения представлены на рисунке 1.7

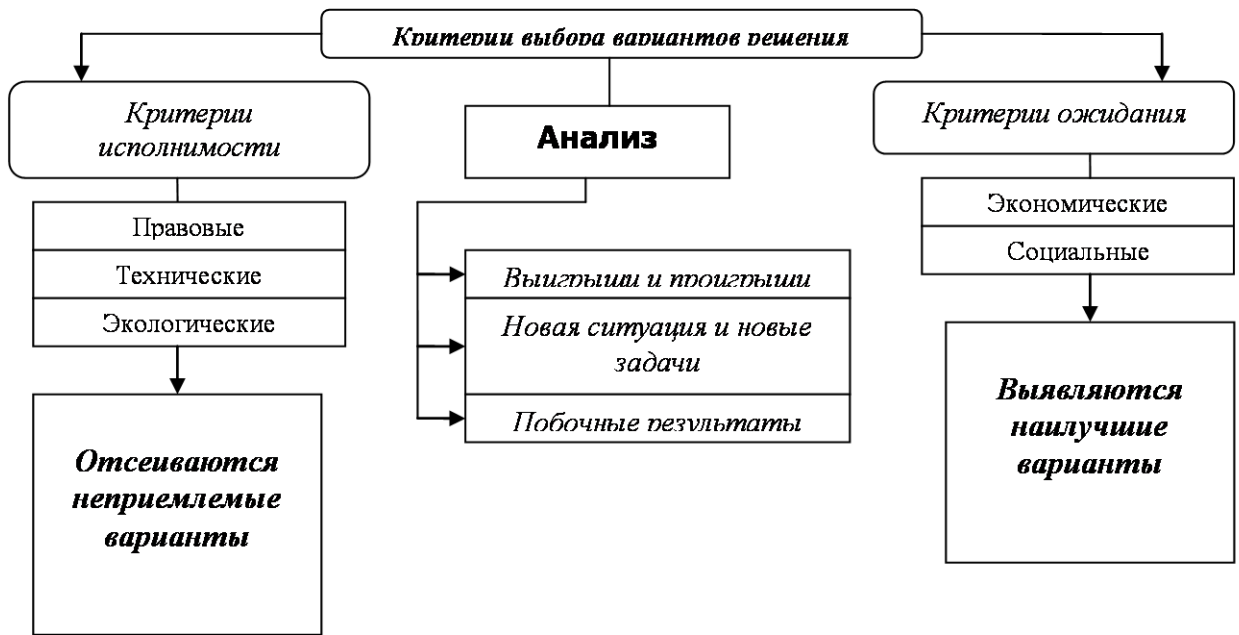


Рис. 1.7 - Критерии выбора вариантов решения

По завершении процесса разработки собственных и выявления существующих решений, встаёт выбор наиболее подходящего варианта в конкретных условиях. Может, конечно, сложиться ситуация, когда в силу некоторых обстоятельств к рассмотрению предлагается единственный «приемлемый» вариант.

При этом рационально производить оценку вариантов первоначально по критериям ожидания, предполагающих соответствие поставленным целям или ожидаемым результатам.



Рис. 1.8 - Алгоритм выбора окончательного решения

На практике чаще всего встречаются 2 ступени. Прочие модели- лишь детализация, заложенной в этих двух ступенях идеи.

Суть заключается в том, что существуют «необходимые» и «достаточные» критерии отбора, описанные выше.



### 1.3 Целеполагание. Система целей

В мире бизнеса понятие «цель» трактуется как желаемое состояние некоего объекта или изменение, направленное на достижение такого состояния. Как правило, цели формируются на основе идеалистических представлений о сложившейся и будущей ситуации, а потому достижение целей в полной мере великолепный результат, вне зависимости от уровня и сложности пути достижения.

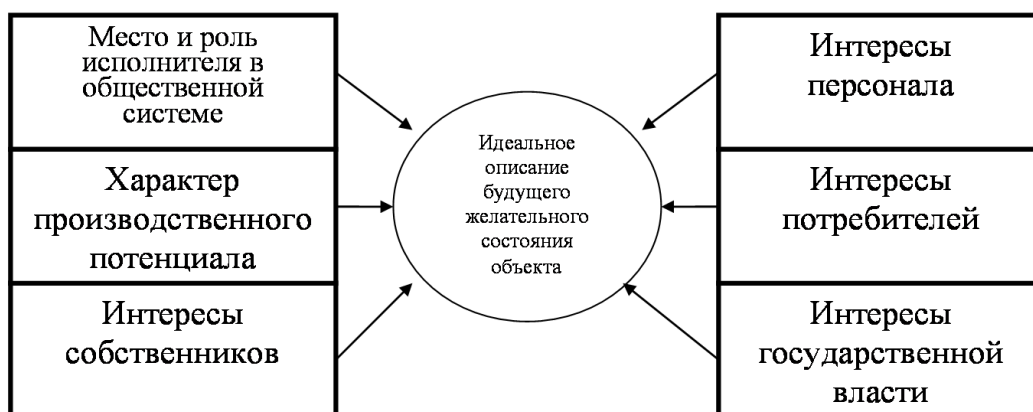


Рис. 1.9 - Цель и влияющие факторы



Рис. 1.10 - Требования к целям

Как видно из всего выше сказанного, «цель» является весьма значимым инструментом в процессе управления.

Общепринятой классификации для целей не существует. Однако для упорядочивания знаний и времени достаточно различать виды целей по степени важности, определяя степень влияния цели на проект во временной перспективе; по периоду охвата, прогнозируя достижение цели во времени; по содержанию, в зависимости от сферы деятельности, которую они регламентируют; по форме выражения, определяя ожидаемый конечный эффект.



Рис. 1.11- Классификация целей

Выше описанные группы часто встречаются в учебных пособиях по менеджменту, следующая группа описывает психологическое отношение к той или иной цели со стороны активного субъекта - «роль в жизни организации».

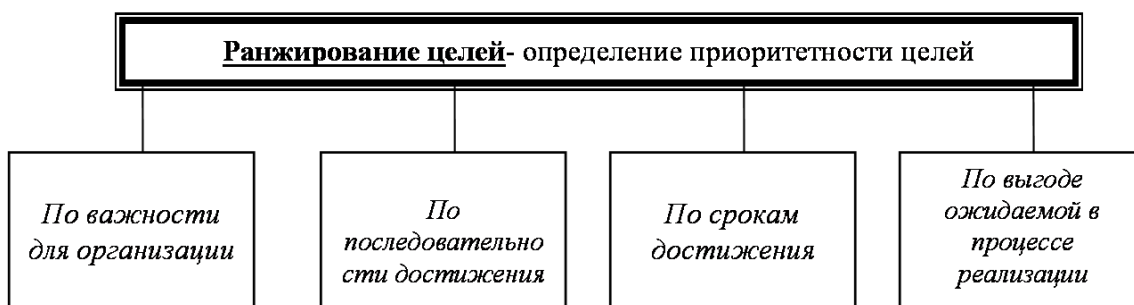


Рис. 1.12- Признаки ранжирования целей

Для упорядочивания планов и деятельности необходимо произвести ранжирование целей. Наиболее распространенным примером ранжирования считается ранжирование по важности, где на верхнем уровне находятся необходимые наиболее значимые цели и соответствующие задачи, ниже - с меньшим значением важности и т.д. Однако это не единственная эффективная система упорядочивания поля целей. Графически их можно расположить в соответствии с техническими и логическими взаимосвязями, тогда конечная стратегическая цель декомпозируется на другие цели и задачи, приводящие к её достижению. Те в свою очередь также раскладываются на некие подцели и т.д. Свои намерения удобно контролировать во временной плоскости, для этого цели располагаются по степени срочности в от наиболее срочных к наименее срочным. Кроме того, возможно, ранжирование по критерию ожидаемой выгоды, где наибольший ранг присваивается изменениям, обещающим наименьшую выгоду. Так же для анализа рекомендуется применять систему «срочность-важность», возможны и другие комбинации.

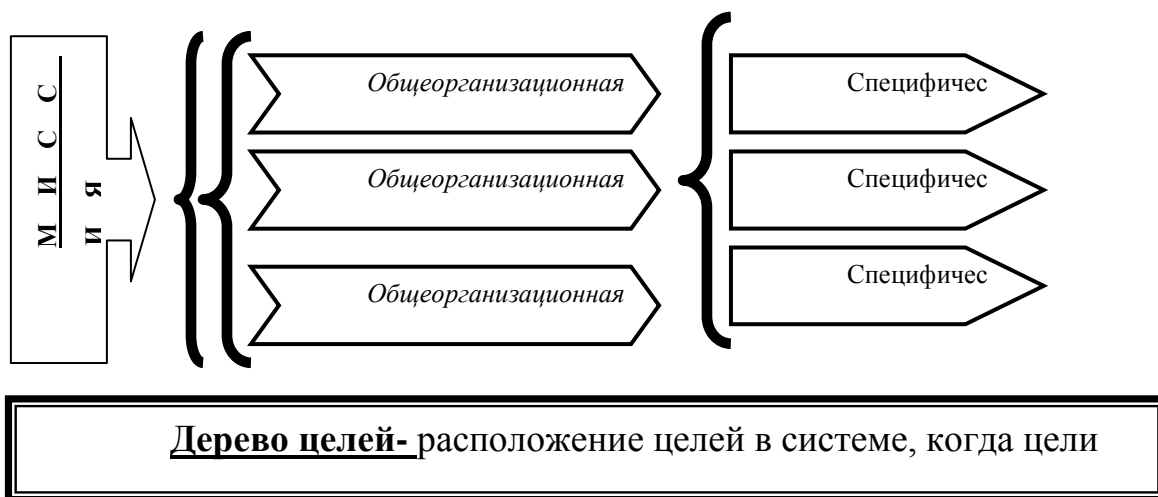


Рис. 1.13- Дерево целей

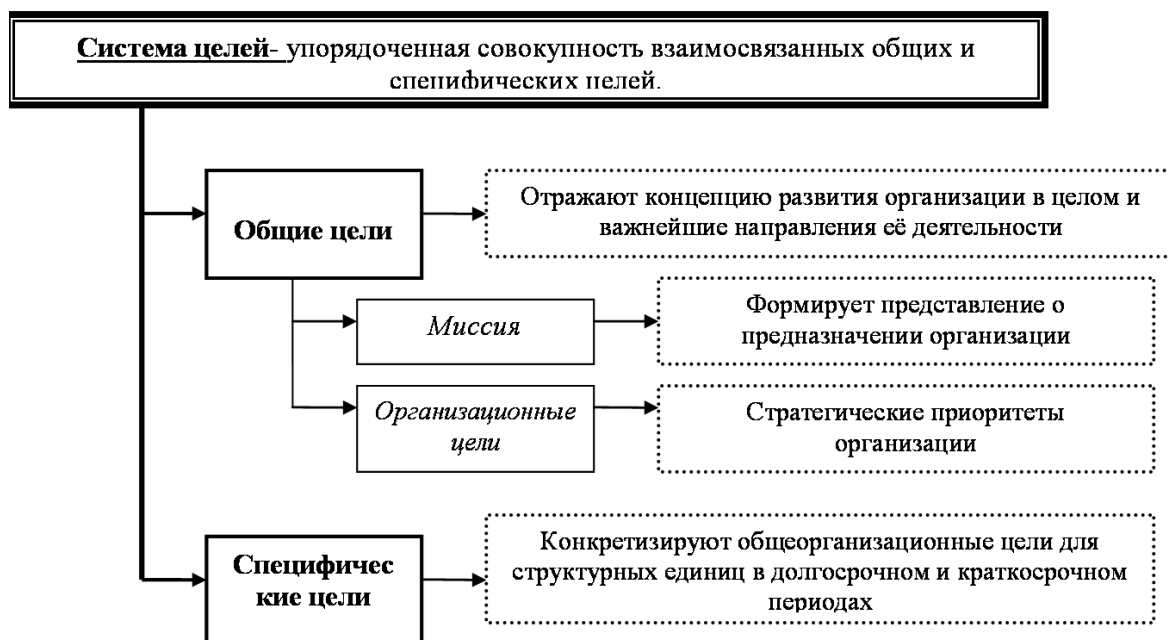


Рис. 1.14- Система целей

Формально работа целеполагания выражается в системе целей организации, оформленной, обычно, в документальной форме. Управляющий персонал определяет способ упорядочивания целей, затем производится ранжирование без нарушения логико-временной последовательности достижения целей. В настоящее время принято выделять особый тип целей- миссию. По своей сущности это стратегическая цель раскрывающая целесообразность существования

организации, реже проекта, с точки зрения её клиента, потребителя, отрасли.

Прочие типы целей подпадают под описанные ранее классификации, или более общую градацию на общие и специфические цели.

## 2. Критерии и методы поиска и отбора участников команды

(авторы Бабич Ю.Ю., гр.815, Гречушникова В. А., гр.825-1)

### 2.1 Этапы формирования команды.

Процесс создания команды принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта.



Рис. 2.1 - Этапы формирования команды

### 2.1 Факторы, которые необходимо учитывать в процессе поиска участников команды.

При поиске и найме членов команды руководители проекта ищут работников с опытом, знаниями и технической квалификацией, необходимой для разработки проекта.

При этом в процессе найма необходимо учитывать определенные факторы.

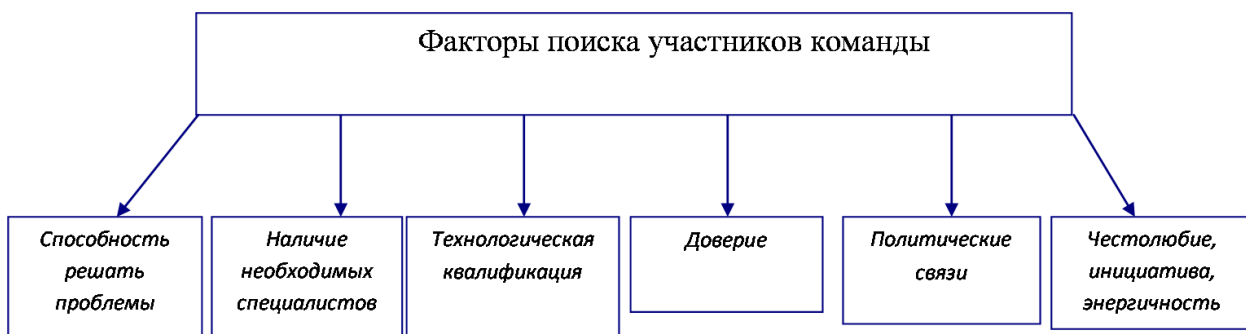


Рис. 2.2 - Факторы, которые необходимо учитывать в процессе поиска участников команды

### 2.3 Критерии отбора членов команды

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать критерии отбора членов команды, необходимые для выполнения определенного проекта.



Рис 2.3 - Критерии отбора членов команды



## 2.4 Методы отбора членов команды

В результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный состав членов команды и их профессиональные и личные качества, а затем путем подбора происходит их расстановка по конкретным должностям.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям: во-первых, они должны давать достоверный результат, во-вторых, они должны быть надежны.

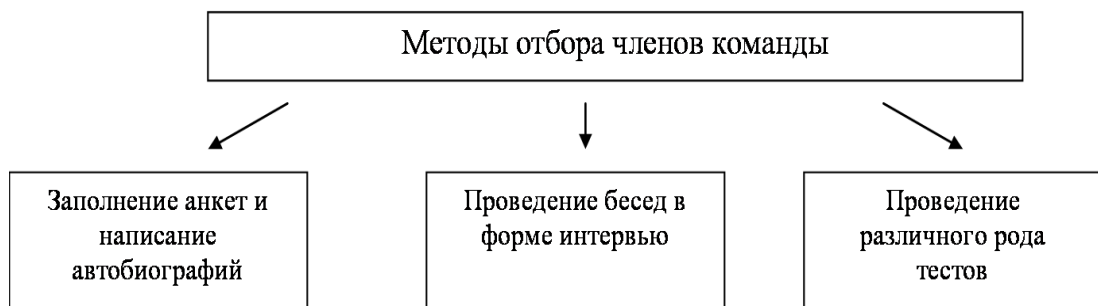


Рис.2.4 - Основные методы отбора членов команды

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

### 3. Процесс командообразования (автор Закирова И.Ш., гр.825-2)

#### 3.1 Этапы развития команды.

Основными признаками команды являются:

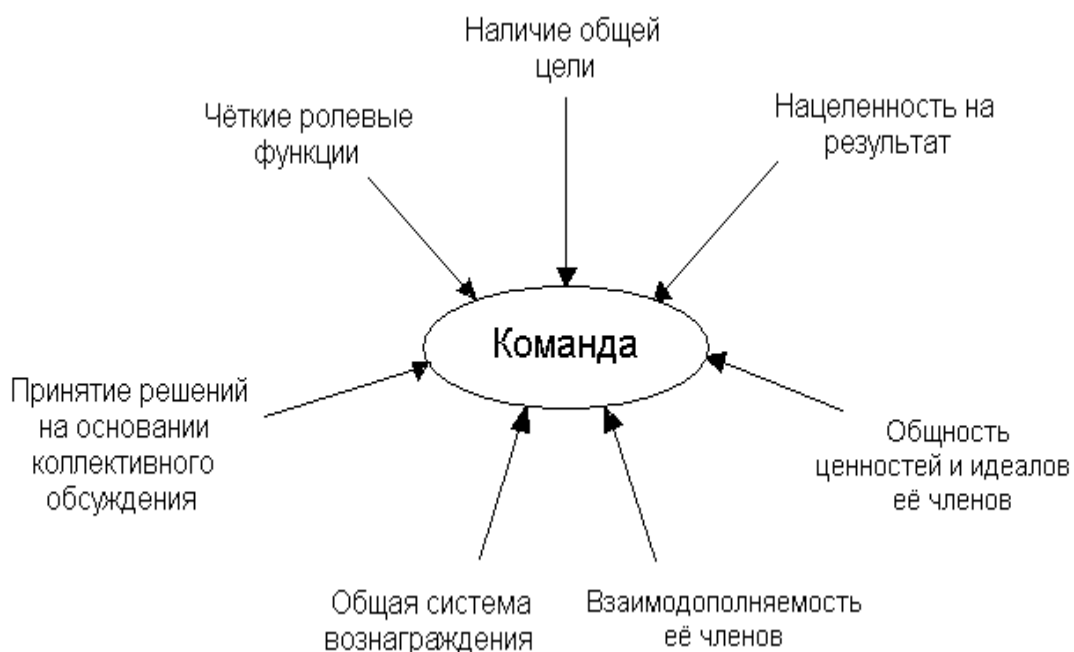


Рис. 3.1 – Основные признаки команды

Для того чтобы создать команду, помимо знания общих ее признаков менеджеру необходимо уметь различать типы и формы команд.

Команды бывают следующих типов:



Рис. 3.2 – Типы команд

Наряду со знанием ролевых функций лидеру важно уметь понимать этапы, по которым будет развиваться команда, с тем, чтобы ускорить этот процесс, сделать его более интенсивным. Разные авторы по-разному выделяют основные этапы развития команды:

#### Этапы развития команды



Рис. 3.3 – Этапы развития команды

В эффективно действующей команде способы действий связаны с поставленной целью. Согласно Дугласу Мак-Грегору, хорошо функционирующая творческая команда обладает следующими основными признаками:

Таблица 3.1 - Признаки хорошо функционирующей творческой команды

Признак	Характеристика
Атмосфера	неформальная, комфортная, без напряжения
Дискуссии	частые по существу
Задачи и цели	понятны и приняты командой
Мнение каждого члена команды	выслушано внимательно высказывается, не скрывается не подавляется
Противоречия	поиск способов решения
Принятие решений	путём консенсуса
Критика	конструктивна и доброжелательна нападки исключены
Указания к выполнению заданий	четкие
Лидеры	не доминируют нет борьбы за власть

### 3.2 Факторы командообразования

Как показывает практика, наиболее эффективно работа продвигается в тех компаниях и фирмах, где персонал работает как единая команда. Процесс создания команды сложен и противоречив, имеет свои закономерности.

Основными факторами командообразования являются:

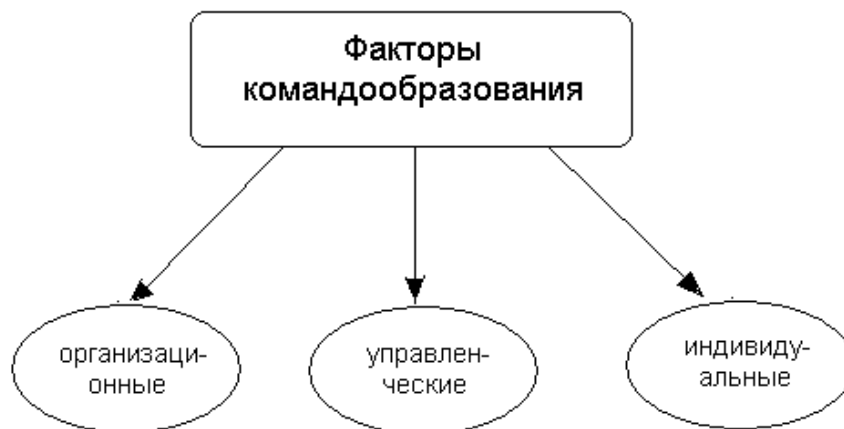


Рис. 3.4 – Основные факторы командообразования

Чтобы эффективно управлять, лидеру команды необходимо понимать роли, которые могут выполнять члены команды. Первая и

наиболее очевидная из них - профессиональная роль. Она базируется на профессиональных навыках и практическом опыте, которые сотрудники используют при реализации проекта или для решения проблемы.

Вторая роль, нередко упускаемая из виду, - командная, в ее основе лежат личностные данные. Различие между двумя этими ролями и их значение для команды и командной работы были исследованы Мередитом Белбином в 1981-1983 гг. Он выделяет *девять командных ролей*. В равной степени важными для эффективной командной работы их можно считать лишь при условии, что они применяются в надлежащее время и наилучшим образом.

### 3.3 Виды командных ролей

Виды командных ролей

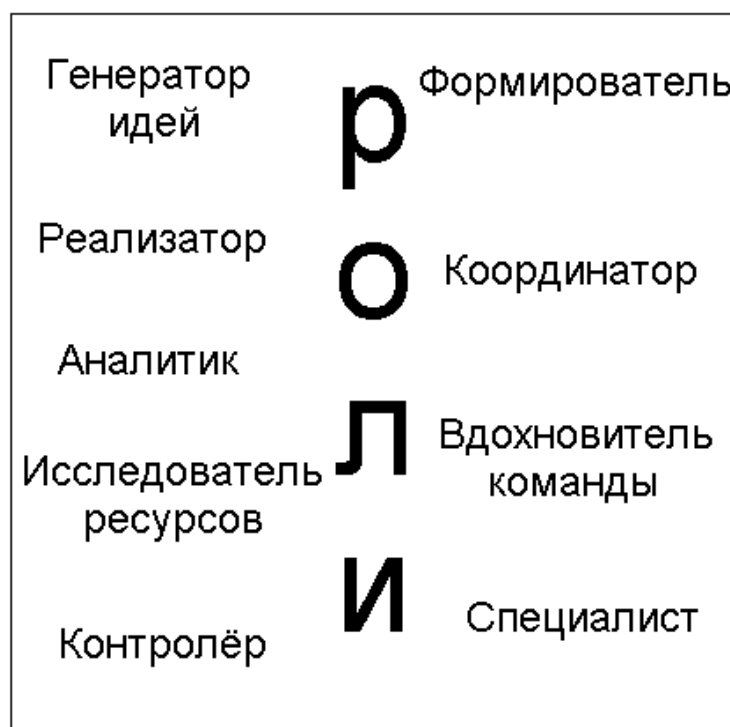


Рис. 3.5 – Командные роли

Определены шесть важнейших этапов, каждый из которых должен быть успешно завершен, чтобы окупились инвестиции в проектно-конструкторские работы.

Вот эти шесть этапов:

Э Т А П Ы  р а б о т ы  н а д  п р о е к т о м	1	Определение потребностей
	2	Поиск идей
	3	Формулирование планов
	4	Поддержание контактов
	5	Организация работы
	6	Доведение до конца начатой работы

Рис. 3.6 – Этапы работы над проектом

### 3.4 Виды лидерства

Лидер - это человек, который ведет людей за собой, движет их к какой-то цели.

Лидер формирует и делится с другими своими взглядами, которые определяют смысл их работы.

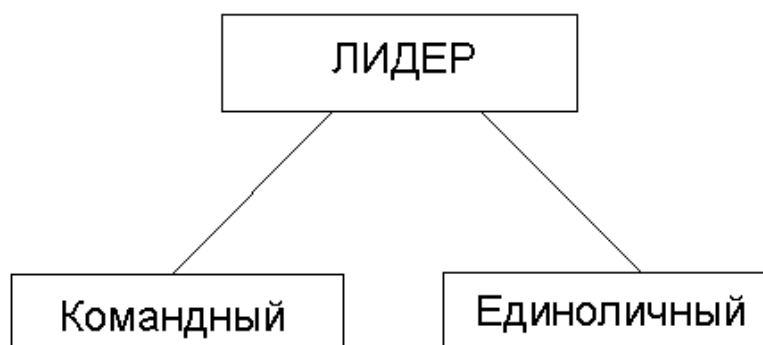


Рис. 3.7 – Виды лидерства

Таблица 3.2 - Поведение и принципы Командного и Единоличного лидеров  
в командах:

<b>Единоличный Лидер</b>	<b>Командный Лидер</b>
1. Не ограничивает свою роль рамками (вмешивается во все).	1. Выбирает предпочтительную для себя роль (делегирует полномочия).
2. Добивается от подчиненных следования заданным правилам.	2. Извлекает выгоду из множественности мнений.
3. Собирает вокруг себя «свиту».	3. Ищет таланты
4. Командует подчиненными.	4. Превращает коллег по работе в своих сторонников.
5. Определяет цели	5. Формулирует миссию

#### 4. Мотивация (автор Бочанов Т.Г., гр.515-1)

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

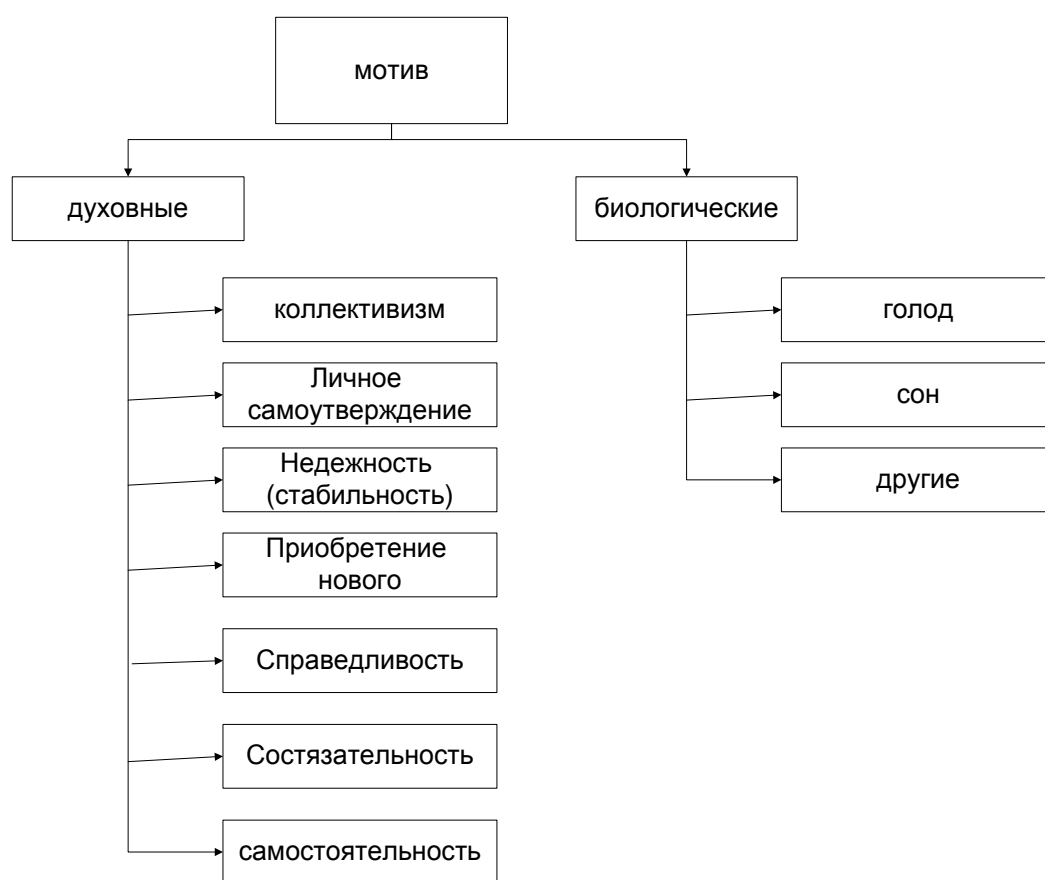


Рис. 4.1 – Виды мотивов

Важную роль в удовлетворении потребностей имеют стимулы.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:



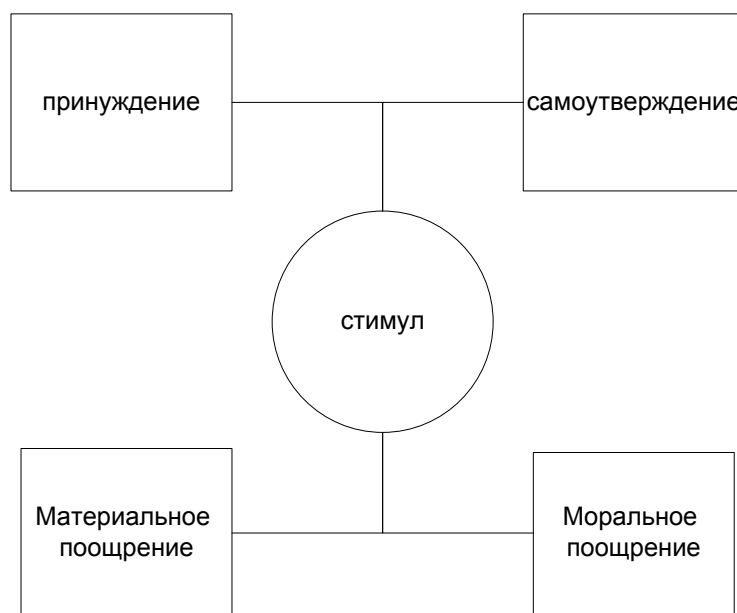


Рис. 4.2 – Формы стимулов.

Существует множество теорий мотиваций. Далее рассмотрим наиболее распространенные в настоящий момент.

Первая из рассматриваемых теорий мотиваций называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека.

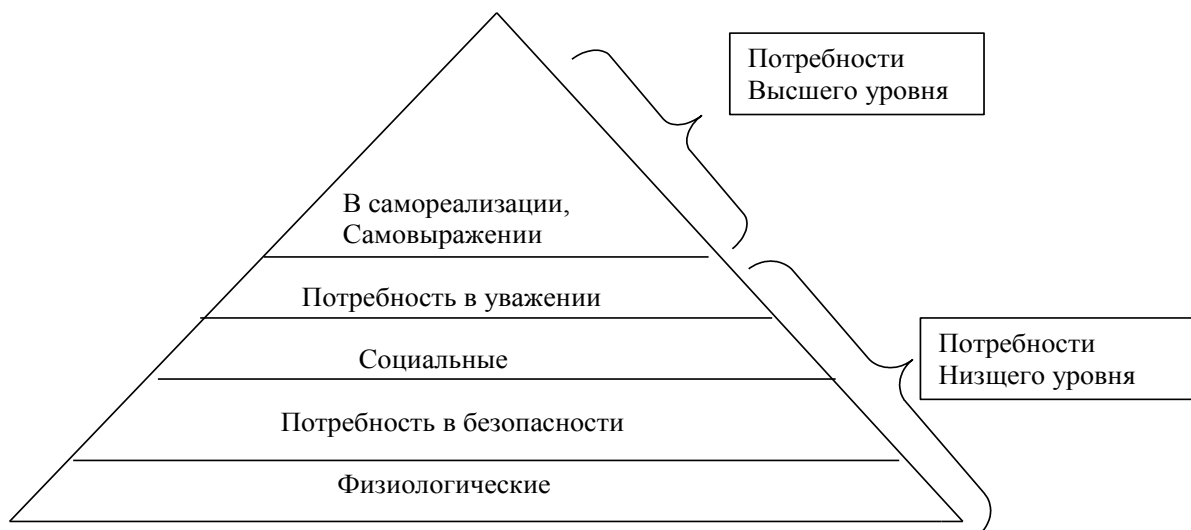


Рис. 4.3 – Пирамида потребностей Маслоу.

Фредерик Герцберг создал модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Таблица 4.1 -Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

Таким образом, многие теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

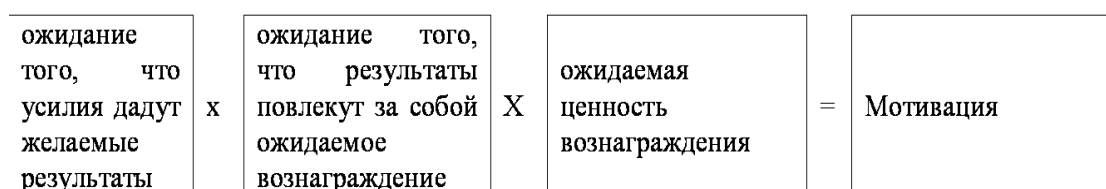


Рис. 4.4 - Модель мотивации Врума.

Исходя из данной схемы, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера построена на введении соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

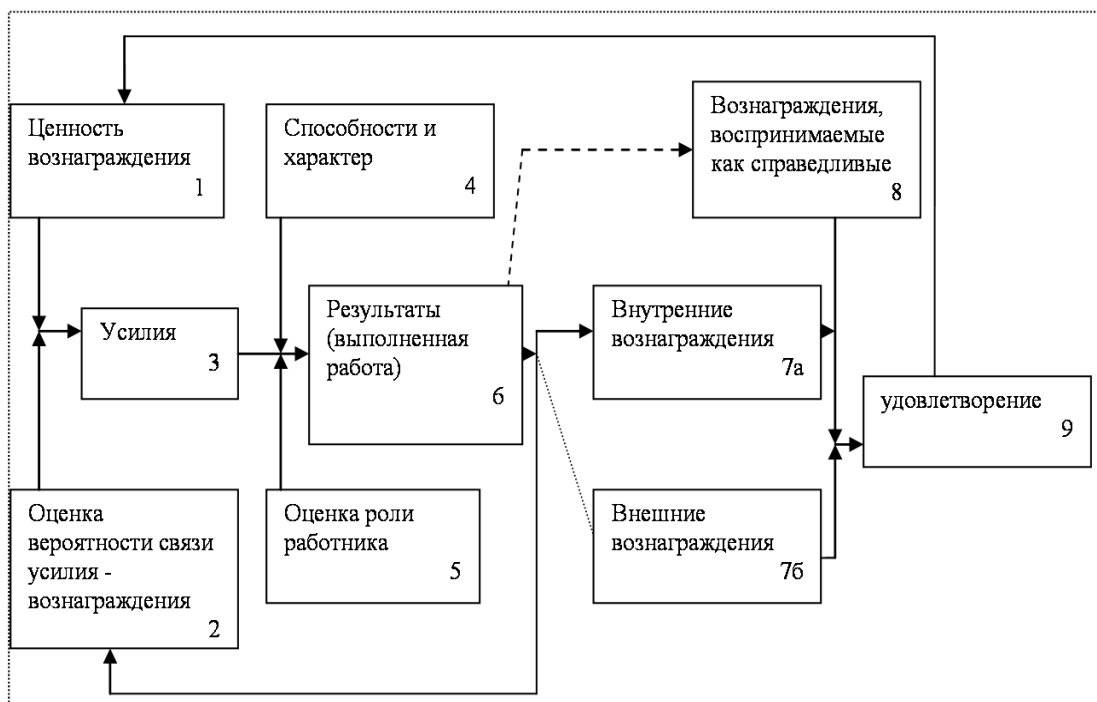


Рис. 4.5 - Модель Портера-Лоулера.

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом.

Данная теория базируется на простой модели, состоящей из четырёх шагов:

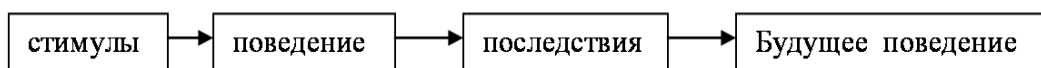


Рис. 4.6 - Теория усиления Скиннера.

Типичные проблемы в организациях, связанные с низкой мотивацией персонала

- Высокая текучесть кадров
- Высокая конфликтность
- Низкий уровень исполнительской дисциплины
- Некачественный труд (брак)
- Нерациональность мотивов поведения исполнителей
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

- Халатное отношение к труду
- Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
- Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
- Низкий уровень межличностных коммуникаций
- Сбои в производственном процессе
- Проблемы при создании согласованной команды
- Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников
- Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
- Низкая эффективность методов нормативного описания труда
- Неудовлетворенность работой сотрудников
- Низкий профессиональный уровень персонала
- Безынициативность сотрудников
- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
- Неудовлетворительный морально психологический климат
- Недостаточное оснащение рабочих мест
- Организационная неразбериха
- Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
- Незрелость социокультурного бытия предприятия
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
- Неналаженность системы стимулирования труда

- Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
- Низкий моральный дух в коллективе
- Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту
- и многие другие.

Стимулирование играет важную роль при формировании мотивации.

На рис. 4.7 показаны основные этапы реализации двух вариантов политики стимулирования.



Рис. 4.7 - Основные этапы реализации двух вариантов политики стимулирования.

## 4.2 Конфликт

В жизни работников, организации могут возникать конфликты: производственные, политические, национальные, социальные, семейные и т.д.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых интересов.

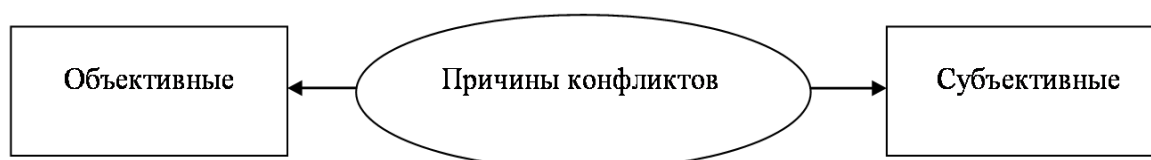


Рис. 4.8 – Классификация причин конфликта

Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы.



Рис. 4.9 – Фазы конфликта.

Таблица 4.2 - Типы социально-психологических производственных конфликтов

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого — организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности достижения основной цели его деятельности
2. Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим — организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
3. Противоречие действий принятым нормам	Несоответствие поведение личности групповым нормам	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя
4. Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты группы не оправдывают ожиданий последователей	Члены группы не оправдывают ожиданий ее лидеров и авторитетов

Таблица 4.3 - Функции конфликтов.

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений ("шлейф конфликта").

Таблица 4.4 - Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа.

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по видам конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений



Выделяют пять основных стратегий:

- Соперничество (конкуренция)
- Компромисс
- Сотрудничество
- Избегание
- Приспособление

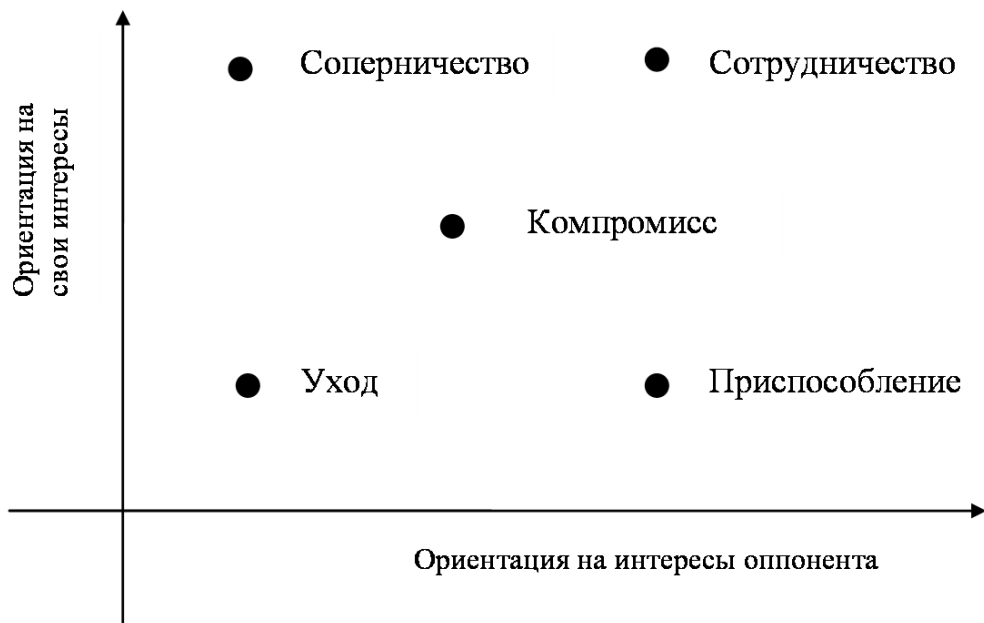


Рис. 4.10 – Основные стратегии конфликта.

### 4.3 Аттестация сотрудников.

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Главное назначение аттестации — выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

Таблица 4.4 - Цели аттестации (оценки) персонала.

Основные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка результатов труда сотрудника.</li> <li>2. Определение соответствия их занимаемой должности.</li> <li>3. Выявление недостатков в уровне подготовки.</li> <li>4. Составление плана развития работника</li> </ol>
Дополнительные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)</li> <li>2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.</li> <li>3. Определение перспектив развития карьеры работника.</li> </ol>
Общие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.</li> <li>2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.</li> </ol>
Специфические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.</li> <li>2. Улучшение морального и психологического климата в организации.</li> </ol>

Аттестация проводится в несколько этапов:

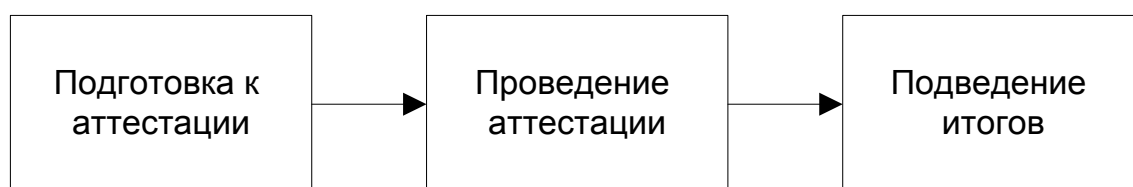


Рис. 4.11 – Этапы аттестации сотрудников.

#### 4.4 Собрания и совещания.



Рис. 4.11 – Проведение собрания.

При разработке вашей формы «Регламента собраний» обратите внимание на следующие моменты:

1. Цель собрания
2. Регулярность собраний.
3. Вопросы к собранию.
4. Очередность решаемых вопросов.
5. Приоритет вопроса и лимит времени.
6. Документ.
7. Время проведения собраний.

Таблица 4.5 - «Регламент решения вопроса».

Регламент решения вопроса	Документ	Время
1. Инициатор вопроса обозначает проблему. Кратко формулирует причины, последствия и предлагает некоторые способы решения. Если остальным есть что сказать, они высказываются. Мы «разминаем» проблему...	На доску вешаем цветной лист с заголовком проблемы и краткими вопросами, уже возникшими решениями.	5 мин
2. Все думают до следующего собрания.	Свои мысли записывают на этот лист или пишут на листочках и подкалывают к нему.	Неделя / до следующего собрания
3. На следующем собрании каждый докладывает свои идеи и предложения. Мы их обсуждаем. Если решений уже достаточно, то принимаем программу действий.	Дописки на цветной лист.	От 10 до 30 минут. Если вопрос очень важный и большой, может быть назначено отдельное собрание до 60 минут.
4. Ответственный дорабатывает решение, оформляет проект и выкладывает в корпоративную сеть. Каждый должен прочитать до собрания.	Проект решения	-
5. На 3-м собрании обсуждаем проект и вносим поправки.	План внедрения.	От 10 до 30 минут.
Составляем план действий, определяем сроки и назначаем ответственных.		

Ведение собрания для руководителя всегда разбивается на две параллельные линии: ведение процедуры и ведение содержания.

Таблица 4.6 – Ведение собрания.

<b>Управление процедурой собрания</b>	<b>Управление содержанием собрания</b>
открытие собрания соблюдение повестки соблюдение регламента соблюдение очередности выступлений соблюдение порядка в зале контроль за ведением протокола фиксация решений закрытие собрания	выступление с основным сообщением комментарии к другим сообщениям соблюдение темы собрания ведение дискуссии выработка решений обеспечение адекватного понимания в зале объявление выводов и решений

## **Глоссарий**

**Аттестация персонала** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Квалификация** - это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

**Команда** - группа людей, состав которой постоянен, распределение ролей четкое, цель ясная и формализованная, у членов команды общие нормы при общих целях, они говорят «мы», воспринимая себя как часть единого целого. Команда составляет основу организации.

**Менеджер** - руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия (менеджер по персоналу, инвестиционный менеджер, менеджер по связям с общественностью, финансовый менеджер, риск-менеджер, бренд-менеджер, экаунт-менеджер, менеджер по продажам), управляющий проектом (менеджер проекта) или целой компанией (топ-менеджер).

**Менеджер проекта** - это специалист в области управления проектами, который несет ответственность за планирование, подготовку и исполнение конкретного проекта.

**Мотивация труда** — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

**Отбор персонала** - комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне её пределов для нового наёма временных или постоянных рабочих.

**Проблема** — положение, условие или вопрос, который неразрешён или нежелателен. Обычно природа проблемы такова, что требуется ответ или решение проблемы.

**Регламент** - порядок ведения заседаний, собраний, конференций, сессий и съездов представительных органов.

**Решение** - процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности; способ экономических действий субъектов, который избирают их руководители в результате анализа вариантов, исходя из поставленных целей и с учетом наличия ограниченных ресурсов.

**Собрание** - совместное заседание членов какой-л. организации, коллектива для обсуждения чего-л.

**Стимул** — это побуждение к действию или причина поведения человека.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

**Целеполагание** — практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными средствами. Часто понимается, как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека.

**Цель** - идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

## **Заключение**

Эксперименты профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо. показали, что команда сочетает формальные черты группы как организации, так и черты группы как социальной структуры. Как организационная структура команда обладает собственным жизненным циклом, проходит все этапы развития, в ней протекают процессы, связанные с решением поставленных перед командой задач. Этим вопросам уделяется внимание в первых главах данного метод пособия.

Любая работа начинается с осознания необходимости изменений. Это ощущение формулируется в виде проблемы и, в конечном счете, цели и задач, стоящих перед организацией. Процесс построения системы целей команды можно по своей значимости сравнить с заливкой фундамента дома. Именно поэтому качество проработки данного этапа очень важно. Этапу постановки проблемы должно предшествовать исследование интересующей области и выработка значимых критериев качественной и количественной оценки ситуации. По полученным результатам разрабатываются и отбираются варианты решения проблемы, наиболее полно удовлетворяющие условиям работы. И только затем становятся ясны цели, которых необходимо достичь для получения желаемых результатов. После упорядочивания этих целей и задач можно непосредственно переходить к формированию команд.

Как правило, команда формируется для решения конкретных задач. Её специфика определяет набор знаний и опыта, необходимых для их решения. Исходя из этого, формулируются требования к персоналу, которые выражаются в критериях отбора. Определяется соответствующий метод отбора и оценки претендентов.

Затем разрабатываются подходящая организационная структура, определяются виды необходимых ресурсов, их количество на каждом этапе работ и правовые основы деятельности.

Команда как социальная структура также имеет свои особенности. На эффективность работы сказываются и психологические факторы



функционирования команды: атмосфера, эмоционально-психологический потенциал каждого участника, культура, для упрощения взаимосвязи существующих методик: работы с лидерами, подбор, распределение по функциональным ролям команде, предотвращение конфликтных ситуаций, мотивация.

При работе менеджеру для реализации его должностных обязанностей необходимо уделять внимание всем этим аспектам.

Данное методическое пособие предназначено для ознакомления с описанной тематикой упорядочивания знаний о путях организации эффективной работы команды, экономя время при поиске и систематизации информации, тем самым улучшая производительность работы.

Сделав первый шаг на пути к успеху, вам предстоит пройти долгий, но интересный путь по совершенствованию ваших знаний. Не стоит терять запал и останавливаться на достигнутом! Дерзайте, все в Ваших руках!