

МАРЬЕНКО Н.А., ст. гр. МО-08-Г
Науч. руков.: Горожанкина М.Е., д.э.н., доц.
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. М. Туган-Барановского,
г. Донецк

ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ: ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Изучен процесс формирования команды, описаны проблемы с которыми менеджер сталкивается: управление персоналом, создание команды, мотивация, распределение ролей. В работе описаны ситуации и пути их разрешения .

Актуальность. Персонал современной фирмы — это коллектив взаимосвязанных производственным процессом людей, где каждый выполняет свою функциональную роль, служит достижению общей групповой цели. Что нужно учитывать руководителю и каких ошибок избегать, чтобы превратить рабочую группу в успешную команду?

На этапе формирования команды руководителю следует, во-первых, оперативно реагировать на изменения, потому что в формирующейся команде их скорость очень высокая. Во-вторых — обеспечить условия для достижения цели: выстроить коммуникации, распределить роли, функции, ответственность, наладить систему контроля и мотивации. А в-третьих — сформированную команду надо еще и «удержать». Ошибки, допущенные на этапе формирования, могут быть чреваты не только распадом команды, который повлечет за собой расход дополнительных ресурсов на переукомплектование, но и заметным снижением производительности.

Цель исследования: обосновать пути разрешения типичных проблемных ситуаций, предложить методы сплочения команды и поддержание коллективного духа фирмы.

Основная часть. Несогласованность командных и индивидуальных целей ведет к бессистемности и локальным результатам вместо контролируемых командных. Рассмотрим ряд возникающих ситуаций в результате ошибочной постановки и согласование целей.

Ситуация первая, «индивидуальная». Отдел продаж металлоторговой компании состоит из новичков, прошедших курс тренингов по продажам и продукту. Каждый работник руководствуется установкой, что «продавец — это одинокий волк». По итогам первого квартала отдел не выполняет план, несмотря на то что некоторые индивидуальные планы перевыполнены. Анализ ситуации показывает, что часть клиентов «потерялась в офисе» т.к. информация о многих входящих звонках просто не доходила до менеджеров. В результате возникли проблемы: нарушение коммуникации в отделе, отсутствие установки на взаимное усиление результата, трансляция принципа «каждый за себя». Как следствие — цели отдела не согласованы с индивидуальными целями членов команды.

Что делать? Чтобы избежать подобных ошибок на этом этапе, руководителю необходимо:

- определить цель команды и четко ее сформулировать;
- установить индивидуальные цели всех членов команды;
- интегрировать индивидуальные цели в единую командную цель;
- вовлечь сотрудников в командную работу;

позаботиться о том, чтобы все члены команды понимали ценность именно командной формы работы (сформулировать эту ценность на понятном каждому сотруднику языке, объяснив, какие выгоды он получит, если будет работать в команде);
добиться, чтобы каждый член команды принимал на себя ответственность за общий результат.

Часто возникают ошибки при подборе членов команды: «не те» люди делают

«не ту» работу или не дают делать «ту» работу «тем». Например, в новом отделе типографии формируется проектная группа. Почти все готово, не хватает одного ключевого сотрудника — ведущего мастера-печатника. Его долго не могут найти, т.к. нужен мастер со строго определенным набором компетенций, а профессионалы такого уровня встречаются нечасто. В конце концов, руководитель берет специалиста, не обладающего необходимым набором компетенций. Каков итог? Человек не вписывается в команду, по ряду признаков: профиль, ценности, мировоззрение. Руководитель пытается адаптировать всю команду под нового человека. Команда «перетасовывается», работа замедляется, назревают конфликты. Вывод банален — на работу приняли «не того» специалиста.

Что делать? Искать работника, который действительно подойдет фирме. Опыт показывает, что затраты на поиск нового сотрудника с лихвой окупаются, если кандидат полностью соответствует заявленным требованиям.

Ситуация вторая, «особенная». В создаваемую проектную группу приходит менеджер с опытом руководства разными командами (по возрасту, уровню образования, типу выполняемых заданий). Однако в новом коллективе ему не удается достичь поставленных целей — коллектив не принимает его, подчас саботируя поставленные задачи. Все отзываются о новом руководителе как о человеке неудобном, не вписавшемся в стиль сложившейся группы.

Что не так? Стиль менеджера не соответствует индивидуальным особенностям и ожиданиям членов команды, в нём не учитываются ценности и личностные особенности каждого сотрудника.

Что делать? Выяснить, какими ценностями и мотивами руководствуются сотрудники при принятии решений. Стандартный способ — индивидуальные интервью. Уделять должное внимание формирующимся командным нормам и правилам, поддерживать и фиксировать их. Еще один путь решения проблемы — налаживать конструктивную межличностную коммуникацию: развивать навыки обратной связи, закреплять эффективные модели поведения, транслировать позитивный имидж общения.

Опыт при работе с персоналом указывает на типичные ошибки при распределении ответственности, функций, полномочий, ресурсов. Поскольку все не могут делать всё одинаково хорошо, неадекватное распределение энергии в команде приводит к тому, что все делают всё плохо.

Ситуация третья, «функциональная». Отдел закупок сформирован из сотрудников, привлечённых из других подразделений. Люди хорошо друг друга знают и прекрасно общаются вне работы, но как только дело доходит до решения конкретной задачи, они демонстрируют поведение по схеме: «Лебедь – Рак – Щука»... Тратится очень много времени на выяснение отношений, пустые разговоры. Кто-то просто не хочет выполнять работу в необходимом объеме, потому что считает её бессмысленной.

Что не так? По-видимому, руководитель не уделил должного внимания распределению ролей и ответственности в команде. Если люди хорошо друг друга знают и замечательно общаются между собой то, это еще не значит, что сформированная из них команда готова выполнять поставленные задачи. Такое возможно только после четкого распределения функций. Если этого нет, то имеем наглядное проявление деструктивных командных ролей:

"Саботажник" — работник демонстрирует сознательное невыполнение определенных обязанностей или небрежное их выполнение.

"Паникер" — работник, склонный к импульсивному, эмоциональному принятию решений.

"Сибарит" — праздный, избалованный человек.

"Паразит" — работник обогащающийся за счет других и приносящий вред

команде в целом.

"Пожиратель времени" — человек, использующий личное время сотрудников в неконструктивных для команды целях.

Что делать? Провести анализ существующего ролевого распределения, после чего перераспределить роли наиболее оптимально. Здесь нужно по-максимуму использовать потенциал каждого сотрудника, а для этого надо знать, что конкретно каждый сотрудник может дать команде. На ранних стадиях формирования команд руководителю целесообразно выделить и закрепить следующие конструктивные командные роли:

"Генератор идей" — придумывает и предлагает многочисленные варианты (модели, схемы, программы и др.) решения проблемной ситуации, создает рабочую технологию.

"Критик" — оценивает варианты решения с точки зрения их соответствия определенным критериям, видит наиболее уязвимые моменты в работе и обращает на них внимание других.

"Вдохновитель" — человек, поддерживающий командный дух.

"Лучший исполнитель" — член команды, отлично выполняющий рутинные операции.

Предлагаемое ролевое распределение должно быть сбалансированным, без перекосов и "ролевых провалов". Как показывает опыт, оно существенно влияет на эффективность работы команды и, если проведено грамотно, предотвращает конфликтность в коллективе фирмы.

На практике наблюдаются ошибки в мотивации работников фирмы. Недостаточная мотивация может обернуться невысокой результативностью и даже тотальной нестабильностью в коллективе.

Ситуация четвертая, «прозрачная». Новый отдел работает первый месяц, но объем работ не соответствует заявленному, т.е. работы практически нет. На вопросы сотрудников начальство отвечает туманно. В отделе нарастает тревога, неуверенность в завтрашнем дне.

Что не так? Вполне предсказуемый вывод: руководитель не обеспечил максимально прозрачную коммуникацию в команде, и уровень доверия внутри коллектива значительно снизился. Это влияет на мотивацию работников, т.к. непрозрачность связей и отношений значительно снижает уровень мотивации персонала в целом. Незнание ситуации нередко ведет к повышению уровня тревожности.

Что делать? Прояснить ситуацию, не уходить от контакта с подчиненными. Помните, что при возникновении сложностей люди очень нуждаются в поддержке.

И наконец — вопрос о профессиональном соответствии руководителя. Если, например, руководитель рекламной службы будет верстать рекламные модули, корректировать тексты, то кто будет делать его работу?

Ситуация пятая, "авторитетная". Например, в издательстве создается новая команда специалистов в отделе продаж рекламы. Команда формируется из новичков опытным менеджером. Работать предстоит с крупными клиентами и высокими расценками. Руководитель обучает сотрудников, ездит с ними на переговоры, всячески поддерживает их. Проходит месяц, другой... План не выполняется, сотрудники все чаще задерживаются на работе, работают в выходные. Напряжение в отделе усиливается, руководитель «защищает» подчиненных перед лицом вышестоящего начальства, объясняя ситуацию нереальными планами, а подчиненным говорит, что начальство ведет себя непрофессионально и некорректно.

Что не так? Руководитель отдела продаж, по сути, превратился в профсоюзного лидера. Серьезная ошибка — затяжное наращивание авторитета. Управленческие полномочия между группой и руководителем не распределены. Демонстрируя собственную компетентность, руководитель выполняет не свои обязанности и не делает собственную работу. Он не предоставил команде необходимые ресурсы, побоялся передать важных клиентов, не прочувствовал момент, когда нужно дать подчиненным

больше свободы и начать руководить в полном смысле этого слова. В итоге руководитель превратился в буфер между начальством и подчиненными и демотивировал последних. Невыполнение плана он пытается объяснить ошибками руководства, тем самым сохраняя свой авторитет.

Что делать? Дать подчиненным больше свободы и самостоятельности, наладить систему контроля. И помнить: руководитель — не профсоюзный лидер, а профессиональный менеджер. (В реальной ситуации руководитель рекламной службы был уволен).

Выводы. Рассмотрение и анализ приведенных ситуаций заставляет задуматься о значимости этапа формирования команд. Обычно у команды, приступающей к работе, очень много потенциальной энергии. Эта энергия подпитывается высоким уровнем мотивации, интересом и объективными внутренними противоречиями между членами команды. Очень важно направить ее в конструктивное русло в начале формирования команды, чтобы в дальнейшем повысить ее производительность и получить эффект синергии.

Библиографический список

1. Электронный ресурс. — Режим доступа: www.management.com.ua.
2. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / Пер. с англ. Худ. обл. М. В. Драко. — 2-е изд. - Мн.: ООО <Попурри>, 2002. — 416 с.
3. Электронный ресурс. — Режим доступа: www.hrm.ru.
4. Электронный ресурс. — Режим доступа: www.cfin.ru.

БЕРЕЖНОЙ Ю.А., ст. гр. ЭКИ-07

Науч. руков.: Беличенко А.Ф., к.э.н., доц.

ГВУЗ "Донецкий национальный технический университет",

г. Донецк

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИПОТЕЧНЫМ КРЕДИТОВАНИЕМ В УКРАИНЕ

Установлены наиболее значимые проблемы управления ипотечным кредитованием в Украине, в том числе риски, а также возможные направления развития политики кредитования.

Актуальность: общие тенденции управления и современного развития ипотечного кредитования в Украине свидетельствуют о существенных сдвигах в сторону повышения объёмов этих вложений в экономику страны, повышение роли ипотечных кредитов в обеспечении строительной отрасли и всех смежных сфер деятельности необходимыми денежными ресурсами.

Цель исследования: установление основных проблем управления и рисков ипотечного кредитования в Украине, а также определение возможных направлений развития ипотечного кредитования.

Основная часть. Согласно данным Украинской национальной ипотечной Ассоциации [8] по состоянию на 1 января 2009 года общий размер ипотечного портфеля банков в Украине составляет 107,6 млрд. гривен. Темпы роста ипотечного портфеля (34,3%) опередили динамику роста общего кредитного портфеля банков, который вырос на 29,7% и портфеля кредитования физических лиц (31,7%). Средние размеры задолженности по ипотечным кредитам на балансах банков равняются: кредиты на покупку жилья — 250,2 тыс. грн.; кредиты на потребительские цели —