

также понимание непредсказуемости процесса консультирования, чего порой не хватает самоуверенным консультантам со стажем. Прежде всего, начинающему консультанту надо перестать принижать свои способности и силы. Как говорила американская актриса Доктор Джойс Бразерс: «Успех это состояние души. Если вы хотите успеха, начните думать о себе как об успешном человеке». Это придаст уверенность не только вам самим, но и вашему клиенту.

Следующий страх, который преследует консультанта – это боязнь неправильных действий. Глупо слепо следовать материалам учебников, подавлять в себе интуицию и профессиональное воображение. Таким способом теряется возможность индивидуальности, «самости», происходит механическое использование шаблонов. Консультанту следует стремиться к сочетанию профессиональных навыков с личным творчеством, личной идентичностью. Помните, ошибки допускают и начинающие, и опытные консультанты, главное не терять энтузиазм. Пока Вы молоды как специалист, у Вас нет привычных стереотипов работы и шаблонных способов принятия решений. Поэтому Ваше творчество, свежие мысли и стремление к новым идеям – Ваше явное преимущество.

В консалтинговом бизнесе все держится на репутации – не бойтесь «пиарить» себя. Сейчас в связи с огромным количеством средств коммуникации консультанты имеют достаточно большой арсенал формирования своей репутации. Ведите свой блог на популярных социальных сообществах (ЖЖ, Mail.ru); делитесь опытом и оставляйте заметки, комментарии на популярных виртуальных бизнес-порталах (Executive.Ru, Treko.Ru), публикуйтесь в профессиональных научных и бизнес-журналах («Бизнес-журнал», «Коммерческий директор»), участвуйте в конференциях, выставках, семинарах. Первое время Вы работаете на репутацию, зато потом репутация работает на Вас.

Консультирование – это своеобразная игра. Вам необходимо лишь научиться правилам этой игры. И тогда Вы станете играть лучше, чем кто-либо другой.

*К.А. Имаева*

## **ПРОБЛЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

На современном этапе развития успешное функционирование организации во многом зависит от эффективной совместной деятельности ее сотрудников. В связи с этим при решении организационных задач и сложных проблем возрастает роль

групповой и командной работы, повышается потребность в развитии таких качеств работников, которые превращают их в сплоченный коллектив единомышленников. Поэтому в условиях новой, посткризисной экономической реальности для компаний есть возможность быстрого и качественного роста. Для этого нужна сильная команда руководителей и сотрудников<sup>1</sup>.

Команда – это группа единомышленников, объединенных общей целью, где взаимопомощь становится технологией взаимодействия.

С целью апробации технологии диагностики командообразования («teambuilding») в ноябре 2011 года в рамках социального заказа нами было проведено диагностическое исследование в производственной организации ООО «Тегур», которая специализируется на производстве, монтаже, реализации и обслуживании систем светодиодного освещения. Стоит отметить, что термин командообразование («teambuilding») связано с пониманием не только самого слова «команда», но и с тем, чего, собственно, предполагается достичь в результате ее формирования<sup>2</sup>.

Специалисты выделяют четыре этапа командообразования:<sup>3</sup>

1. Диагностический. Проводится интервью с руководителем предприятия для выяснения того, на каком этапе развития находится предприятие, и для каких целей и задач руководству необходимо командообразование, а также какие проблемы препятствуют формированию эффективной команды.
2. Выделение целей и задач формирования команды на предприятии, согласование их с заказчиком.
3. Проведение тренинга командообразования.
4. Адаптация сформированной команды и ее работа в условиях предприятия.

В рамках нашего исследования мы провели первый этап командообразования: диагностический. В ходе исследования было выявлено, что организация находится на второй стадии жизненного цикла – «молодости», где нет полноценной сформированной команды, но есть потребность в ней. Также обобщение результатов проведенной диагностики показало наличие скрытого конфликта в организации из-за доминирования неформальных связей между

---

<sup>1</sup>Лачина Т. Команда в организации: эффективность совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7. С.123.

<sup>2</sup>Вересова Е. Формирование команды. [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://sprait.ru/team\\_projects/products/komanda](http://sprait.ru/team_projects/products/komanda)

<sup>3</sup>Сарпан Г. Н. Как создать команды не проводя тренинги командообразования // Корпоративная культура. 2010. №1/3. С. 100-101.

сотрудниками над формальными, что приводило к постоянным разногласиям, субоптимизации внутри коллектива.

На основе результатов социальной диагностики нами было разработано не только «дерево проблем», но и «дерево норм», на основании сравнения которых было сформировано «дерево решений» актуальных для организации: необходимость распределения ролей между сотрудниками путём закрепления за каждым членом команды ответственности за определенную область (сферу) деятельности и за полученный в ней результат; внесение в управленческую деятельность практики совместной разработки и принятия решений; обучение членов команды приемам осуществления эффективных формальных коммуникаций, путем тренинговых мероприятий.

Реализация этих решений, на наш взгляд, позволит активизировать процесс формирования командного духа, командных навыков сотрудников организации.

*К.В. Львов*

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА**

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема, каким образом “заставить” работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить.

Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное поощрение<sup>1</sup>. Однако, обеспечить эффективную деятельность организации только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказаний невозможно<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Цветаев В. М. Управление персоналом: Учебник. СПб.: Питер, 2003. С. 126

<sup>2</sup>Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: Учеб. пособие. М.: МарТ, 2003. С. 3.