



## Введение

Успех любой компании во многом зависит от того, как распределяются обязанности между сотрудниками. Если для решения поставленной задачи необходимо привлечь несколько человек, а тем более отделов, то их взаимодействие может стать ключевым моментом в достижении поставленной цели. При правильном распределении зон ответственности результат, может быть, достигнут быстрее, а работа в целом выполнена более качественно и результативно.

Современное производство целиком основано на разделении труда. Этот принцип использовался еще при создании первых мануфактур. И даже в коллективе, который не занимается физическим трудом, этот принцип продолжает действовать. На любом этапе реализации проекта необходим разносторонний подход и разнообразные функции. В ситуации, когда обязанности распределены между разными специалистами, у компании больше шансов на успех, чем, если бы один человек выполнял много разных функций. Выполняя большой объем работы одного вида, человек может повысить свою квалификацию в этой области. С другой стороны, иногда важен "свежий взгляд" - выполнение задачи из области, совершенно незнакомой человеку, может побудить его принять нестандартные решения, которые могут помочь проекту своей оригинальностью или вдохновить коллег. То, как работа сотрудника может повлиять на общий бизнес, должно быть предвидено менеджером и является его личной политикой.

Наряду с важностью распределения ролей в компании, распределение ролей между сотрудниками в каждом отдельном подразделении также имеет большое значение. Именно для координации их действий необходимо чуткое руководство руководителя, который сможет правильно распределить обязанности, используя сильные стороны каждого из сотрудников. Поэтому для успешного функционирования коллектива руководитель должен хорошо знать способности своих сотрудников, и уже анализируя их качества, необходимые для выполнения той или иной работы, он может сделать правильный выбор в назначении той или иной задачи. Роль, которую человек играет в коллективе, можно назвать своеобразной "ролью", в зависимости от которой человек получает те или иные функции.

Чтобы работать вместе, члены команды должны выполнять определенные роли, которые наилучшим образом соответствуют их психологическому типу личности. Напомним, что роль-это поведение человека, которое определяется его статусом (положением). Когда мы говорим о ролевом поведении, то подчеркиваем, что речь идет не о личном, свободном поведении сотрудника, в котором он полностью руководствуется собственными желаниями и настроениями, а о его поведении в рамках определенных обязанностей и полномочий, или, другими словами, определенной роли. Обычно существует два типа ролей:

- функциональная роль. Функциональные роли непосредственно связаны с должностными обязанностями члена команды и охватывают профессиональные компетенции, которыми он обладает. Они являются чисто функциональными и вытекают из формальной структуры организации.
- Командная роль. Командные роли отражают то, как член команды выполняет свою работу, вносит свой вклад в работу команды и отношения между членами команды. Командная роль во многом определяется личностными качествами и поведением.

Разные теории определяют от шести до девяти базовых ролей. Мы представим точку зрения Мередита Белбина, описавшего восемь командных ролей. Такие как:

- Лидер
- Реализатор
- Генератор идей
- Объективный критик
- Организатор, или начальник штаба
- Снабженец
- Душа команды
- Контролер

Команды должны формироваться таким образом, чтобы в них входили люди, чьи личностные характеристики позволяют им охватить весь спектр командных ролей не в каждой группе обязательно должно быть восемь членов-по количеству ролей. В небольшой команде кто-то может играть сразу несколько ролей (как следует из приведенного выше описания, многие из них не являются взаимоисключающими). Но если в команде не хватает ролевого игрока, то неудачи в работе не заставят себя долго ждать. Противоположной проблемой является избыток однотипных членов команды, что приводит к дублированию одних и игнорированию других необходимых функций. Важно, чтобы каждую из восьми ролей в успешной команде

играл хотя бы один человек, и все роли оказывают свое влияние на жизненный процесс команды.

Распределение ролей в команде будет недостаточно, для реализации чего-то, поэтому еще очень важный этап это ценности. Действительно, важно, чтобы компания уже формализовала свои ценности. Не менее важно, чтобы эти ценности разъяснялись сотрудникам во избежание двусмысленностей и двойной морали. У каждого человека есть свое представление о том, что для него ценно, и действительно, чаще всего это бессознательные представления. Понимание их одна из важнейших задач обучения командообразованию.

Ценность-это четкое представление о том, что желательно или приемлемо в определенной ситуации, а что нет, и чем будут руководствоваться члены команды при выборе форм действий и поведения.

Ценность в команде или организации в целом - это отношение, выраженное в действиях. Когда у людей есть возможность выбрать командную роль на основе своих предпочтений, они делают этот выбор, основываясь на своих ценностях. И крайне важно, чтобы эти ценности совпадали (или хотя бы не шли вразрез) с ценностями коллектива.

И последний очень важный этап это мотивация. Как работа команды, если работники не замотивированы? Ответ на этот вопрос очень прост. Любой человек без мотивации не будет выкладываться на все 100% потому, что он будет знать, что с данной работы ему не будет какой-то компенсации или поощрений. А как же без поощрений любой человек любит, когда его хвалят и поощряют, например денежная компенсация является наиболее очевидным способом, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размера денежной компенсации противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что социальные потребности людей являются наиболее важными, в то время как сторонники теории научного менеджмента считают, что материальное вознаграждение обязательно приводит к повышению мотивации. Следует иметь в виду, что мотивация работников связана с общей системой оплаты труда в организации, которая может обеспечить огромное разнообразие, стимулируя интенсификацию труда. В организации и за ее пределами может произойти множество событий, которые блокируют связь между результатами работы и вознаграждением.

Одним из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением является комплексная программа вознаграждения и стимулирования. Действующая программа представляет собой денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и стимулирующих мер. Комплексная программа должна включать дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут в разы значительно усилить и дополнить текущую программу оплаты труда и стимулирования и удовлетворить потребности, выходящие за рамки возможностей текущей программы.

При разработке программ имейте в виду, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, - это разные вещи.

**В заключение** можно сделать вывод, что успешное существование команды требует не только разделения должностных функций, но и обязательного распределения ролей в коллективе. Эти "ярлыки" сочетают в себе как рабочие функции, так и социальную роль, которую человек будет играть в коллективе. Благодаря этим ролям команда может хорошо функционировать и дополнять друг друга. А также не стоит забывать, что у каждого человека свои ценности, и для успешной работы должны ценности команды совпадать ну или приводить к одной очень важной. Для успешной работы большое влияние имеет мотивация, которая может изменяться под влиянием обратной связи от деятельности человека.