

image not found or type unknown



На сегодняшний день, команды в корне отличаются от рабочих групп, поскольку в них предполагается и индивидуальная, и взаимная ответственность. Команды не только используют групповые обсуждения, споры и решения, не только рассчитывают на доступную для всех членов информацию и передовые методы повышения производительности. Они создают продукт с помощью общего вклада всех своих членов. Вот что позволяет достичь такого уровня производительности, который оказывается выше, чем сумма лучших индивидуальных показателей членов команды. Проще говоря, команда — это больше, чем просто сумма ее частей. Команда должна стремиться к установлению ценностей, которые соответствуют основным ценностям организации. Эти определенные стандарты могут стать основой для общего успеха команды и центром повседневного поведения. Задача состоит в том, чтобы придумать такой набор ценностей, который мотивировал бы членов команды работать продуктивнее.

Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

Есть ценности, которые важны абсолютно для всех и имеют общечеловеческое значение, например, мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь. Их наличие помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Общие ценности объединяют людей, указывая на схожесть интересов. Они объясняют, почему мы работаем именно в этом месте. Если сотрудник разделяет эти цели и принципы, если они совпадают с его личными убеждениями, то ему будет комфортно в этой атмосфере; если нет — достигнутые результаты, скорее всего, будут невысоки. Основными ценностями команды могут являться честность, взаимоуважение, дисциплина, стремление к саморазвитию, инициативность, доверие, коммуникабельность и т.д.

Джесси Линн Стонер смоделировала 5 ситуаций, которые необходимо избегать руководителю при определении ценностей команды:

1. Кто-то из руководящей группы предположил, что было бы неплохо определить наши ценности. Обычная повестка дня собрания руководящей группы была уже обсуждена, и ни у кого не было времени на дополнительное собрание, чтобы

выполнить эту работу, поэтому задача была поручена нескольким добровольцам.

2. Члены подгруппы поняли, что не стоит делать эту работу изолированно, поэтому, чтобы быть всеохватывающими, они разослали опрос всем членам организации.

3. В инструкциях по опросу просили людей перечислить свои пять основных ценностей. (Миссия не была приложена). Большинство людей перечислили свои личные ценности. Очень немногие выбрали ценности, которые, по их мнению, были необходимы для управления миссией организации.

4. Подгруппа провела оживленную и энергичную встречу, на которой они рассмотрели результаты опроса и поделились своими мнениями о том, какие ценности важны. Они выбрали пять ценностей: честность, отношения, командная работа, прибыльность и страсть.

5. На следующем совещании руководящей группы подгруппа представила свои результаты. Их поздравили с работой и поблагодарили за их усилия. Руководители полагали, что задача была выполнена, и дальнейшее обсуждение этой темы не проводилось. Результаты были опубликованы и перечислены на сайте.

Мотив - совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Как правило, человек совершает действия под воздействием ряда мотивов, представляющих собой их диспозицию. Среди мотивов обычно можно выделить ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияет внешняя среда и особенности личности. Цель - это желаемый продукт деятельности; структуру деятельности составляют действия и операции, способы осуществления действий; средства - это используемые инструменты.

Мотивация - структура, система мотивов деятельности и поведения

субъекта. Различают внутреннюю (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта - потребностями, интересами, ценностями) и внешнюю мотивацию (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием (стимулированием).

В современных реалиях быстро растущего и постоянно меняющегося мира многие осознали, что мотивированная команда может сделать намного больше, чем собранные вместе лучшие профессионалы своего дела с недостаточной мотивацией. Поэтому одной из главных задач и навыков лидера стало формирование и сохранение высокоэффективной команды.

Как правило, в команде любого успешного бизнеса много талантливых профессионалов, каждый из которых обладает яркой индивидуальностью, востребованностью на рынке и набором впечатляющих достижений. Многолетний опыт работы с яркими и талантливыми людьми позволил сформировать список основных инструментов мотивации, которые позволяют сохранить команду и добиться высокой эффективности.

1. Денежная мотивация

Самый стандартный инструмент мотивации - это материальная составляющая. Нужно ценить труд команды и оплачивать его соответственно. Насколько бы лоялен и увлечён своим делом не был человек, у него всегда есть определенные жизненные потребности, которые требуют материального ресурса. Речь не обязательно идёт о зарплате. Могут быть бонусы, проценты с продаж или другие варианты. Но компенсация труда должна быть рыночной, и это основное правило мотивации.

2. Поддержание интереса к работе

Всем профессионалам важно заниматься любимым делом и развиваться в нем. Интересное дело мотивирует, увлекает, вдохновляет. Неинтересное - приводит к стрессам, разочарованиям и неэффективности. В данном случае лидер (руководитель) должен всегда учитывать данный критерий при выборе проектов, заказов или клиентов и периодически делать выбор в пользу именно интересных проектов, а не проектов с высокой доходностью.

Периодически в своей компании мы, как партнеры, принимаем решение заняться низкомаржинальным проектом, если понимаем, что он окажется крайне интересным и мотивирующим для команды.

3. Инвестиции в развитие и обучение

При формировании команды нужно всегда делать выбор в пользу людей, желающих развиваться. Успешная компания и мудрый руководитель должны такие

инициативы не только поддерживать, но и самостоятельно их инициировать. Пассивные люди, не заинтересованные в развитии, будут со временем терять свою ценность, будут проигрывать более активным в этом плане коллегам и в итоге сами потеряют конкурентность на рынке и внутри компании.

Развитие - это и дополнительное образование, и профессиональные тренинги, и тренинги по смежным направлениям и даже спорт и культурное развитие. Мы уделяем этому пристальное внимание и стараемся организовывать различного рода развивающие мероприятия, начиная с обучения тайм менеджменту и заканчивая актерским мастерством.

4. Привлечение команды к формированию целей и принятию решений

Любые инициативы, которые 'спускаются сверху', как правило, очень тяжело приживаются внутри команды и часто являются демотивирующими. Если руководитель хочет, чтобы задача была исполнена быстро и эффективно, необходимо подключать представителей команды к формированию задачи и процесса ее исполнения. Если решение было принято при участии самого человека, выполнение данного решения всегда будет даваться проще и легче.

5. Доверие и уважение

Справедливая критика важна и нужна, но она никогда не должна включать в себя элементы неуважения, в особенности - унижения или оскорбления. Человек должен чувствовать, что его ценят и уважают, что руководитель признает право на ошибку, что всегда есть открытое пространство для дискуссии и отстаивания своей позиции.

У сотрудника должна быть уверенность, что он может доверять, что его выслушают и что его мнение будет учтено. И не должно быть патологического страха быть 'затоптанным' из-за любой нестандартной идеи или даже ошибочного подхода. Доверие должно быть взаимным.

Со стороны руководителя важно быть информированным по ключевым вопросам, но также важно избегать тотального контроля за исполнением задач. Если человек будет чувствовать доверие со стороны лидера, то у него будет возникать больше ответственности и больше мотивации выполнить задачу качественно. Руководитель должен уметь делиться своими проблемами, страхами, несовершенством. Это даёт возможность создания крепких вертикальных связей внутри команды на базе не только авторитарной, но и эмоциональной.

6. Оценка деятельности и обратная связь

Даже самый уверенный в себе человек нуждается в поддержке и оценке того, что он делает. Инициатива и энтузиазм, проявляемые без обратной связи очень быстро перестанут приносить свои плоды. Часто, интенсивно работая и погружаясь в множество проблем и задач, руководитель забывает о том, чтобы дать обратную связь сотруднику по результатам его труда.

В этом случае человек получает полный информационный вакуум в отношении сделанного им - хорошо это или плохо, нужно это вообще или не нужно, важно или не важно. С большой долей вероятности, возникнет ощущение ненужности того, что он делает и отсутствия интереса со стороны руководства. И как следствие - демотивация делать что-то снова.

7. Умение расставаться

Внутри команды огромное значение имеет общая атмосфера, отношения между людьми, отношение каждого из них к работе и компании. Если внутри команды появляются демотивированные, нелояльные люди, то есть большой риск, что это как заразная болезнь распространится и на других людей.

С такими членами команды нужно уметь быстро расставаться. Если сотрудник не разделяет общие ценности, общие цели и общие подходы, то в долгосрочной перспективе результаты его работы в компании будут крайне негативными.

8. Умение слышать и принимать

Это очень близко к тому, что выше говорилось о доверии, но с дополнительным элементом - принятия факта того, что все люди разные. У всех разная скорость работы, разная глубина погружения, разный тайм менеджмент, разный уровень экспертизы и разные физиологические характеристики. Если человек будет понимать, что компания принимает его со всеми его 'недостатками', со всеми особенностями, зная и понимая их, то степень мотивации серьезно возрастет.

Каждый хочет оставаться собой и каждому важно делать хорошо то, что у него хорошо получается и не тратить энергию на то, чтобы прятать какие-то свои недостатки или недоработки, а наоборот открыто о них говорить и вместе с руководителем думать о нивелировании негативного влияния, с этим связанного.

Кроме инструментов мотивации, есть большой перечень инструментов демотивации, которые также могут очень быстро привести команду к негативному

результату.