

**Тема лекции:
«Формирование
управленческой команды»**

ПЛАН

ВВЕДЕНИЕ

1. Типология формирования команд
2. Динамика управленческой команды
3. Критерии эффективно работающей команды
4. Этапы формирования управленческой команды
5. Модель формирования управленческой команды
6. Как создать эффективную управленческую команду
7. Как повысить эффективность управленческой команды

ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент все чаще старается использовать в своей работе командные методы. Жесткая административная система, так хорошо себя зарекомендовавшая в управлении крупными индустриальными предприятиями, сегодня оказывается мало применима.

Причин тому две:

резко возросшая скорость изменения внешней среды, в которой приходится работать организациям существенно повышение доли творческого труда сотрудников

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность ведения, вынуждает компании нанимать для своего управления специфические группы высококлассных специалистов.

Таким образом, для тех компаний, которые в силу специфики собственной деятельности или в силу специфики тех рынков, на которых им приходится работать, вступили в постиндустриальную эру, крайне важным становится вопрос алгоритмов создания таких управленческих команд и рецептов дальнейшего повышения их эффективности.

Типология формирования команд

Управленческая команда

группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда.

Команды

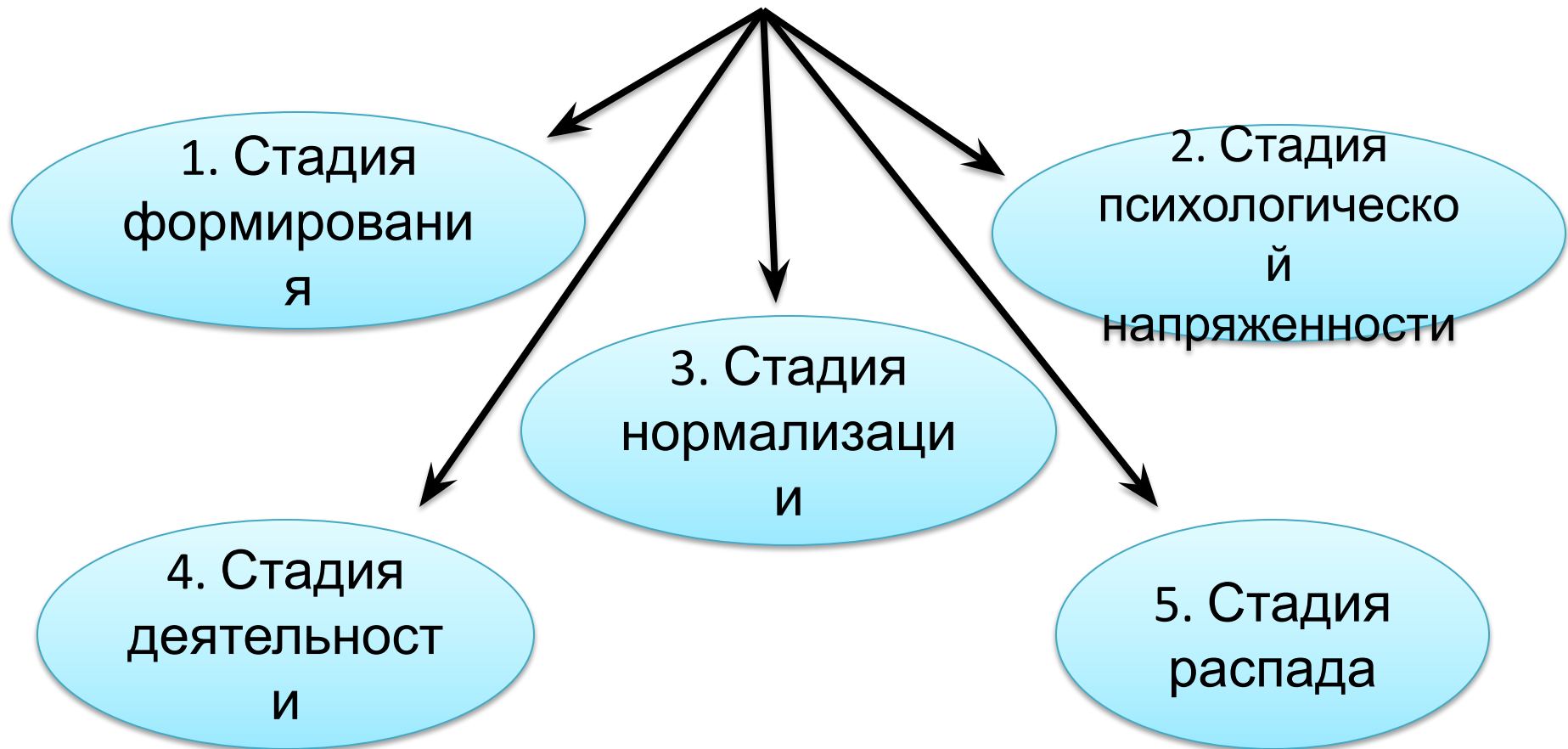
занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности.

занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений.

управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели.

Динамика управленческой команды

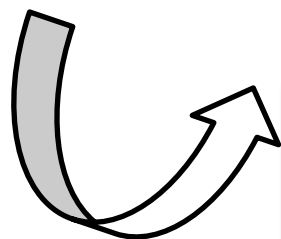
Выделяют следующие
стадии развития команды:



Динамика управленческой команды

Первая стадия

стадия
формировани
я



характеризуется тем, что члены будущей команды осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе.

Это – стадия перехода индивида от состояния независимого лица к статусу члена команды

Динамика управленческой команды

СТАДИЯ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ
НАПРЯЖЕННОСТИ

Вторая
стадия

Часто ее еще называют стадией шторминга из-за того, что это стадия «бурления» и мощного противостояния различных тенденций и устремлений членов команды.

Для этой стадии

характерно

1 Соппротивление выполнению задачи и новым подходам к совершенствованию качества

2 Резкие колебания отношения к членам команды и к успеху проекта;

3 Продолжение обсуждения проблем среди членов группы, даже когда они договариваются о конкретном результате

4 Оборонительность и соревновательность, разбивка на фракции и выбор союзников, борьба за лидерство;

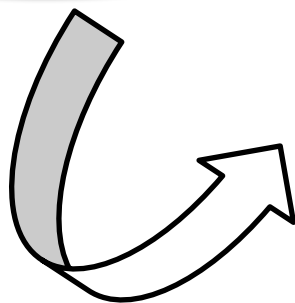
5 Установление нереалистических целей;

Динамика управленческой команды

Третья стадия

Со временем, однако, членам команды удается по большей части спорных вопросов выработать единую позицию, зафиксировать свои командные роли, взаимные статусы и правила взаимодействия друг с другом. Происходит процесс выработки некой «командной культуры»

СТАДИЯ НОРМАЛИЗАЦИ И




На этой стадии члены группы соглашаются с ролями, предложенными им командой, критика становится конструктивной, появляется и активно развивается взаимопомощь, вырабатываются механизмы «мягкого» разрешения конфликтов, возникает «командная солидарность» и чувство принадлежности к команде.

Динамика управленческой команды

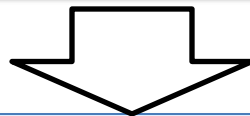
Четвертая стадия

СТАДИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТ
И



Это та стадия, ради которой и шла эволюция команды. На этой стадии команда начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены команды уладили свои отношения и сформулировали ожидания, выявили и приняли сильные и слабые стороны друг друга, узнали, каковы их роли.

На стадии деятельности члены команды понимают личностные и групповые процессы, происходящие в команде, сильные и слабые стороны друг друга



Одним из главных мотивирующих факторов становится удовлетворение от результатов командной деятельности.

Динамика управленческой команды

Пятая стадия

Стадия
распада

Как и любой объект или процесс в природе, командная деятельность также имеет свой конец. В конечную стадию своего генезиса – СТАДИЮ РАСПАДА, команда может вступить по разным причинам.

ПРИЧИНЫ

это достижение
командой стоящей
перед ней целей

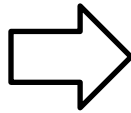
потеря веры ее
членов в
возможность её
осуществления в
реальное время

И в первом, и во втором случае, если команда не расформируется достаточно быстро, то в ней начинают прогрессировать деструктивные процессы: расцветает интриганство, начинают происходить явления саботажа, члены команды начинают терять доверие к своему лидеру и перестают поддерживать «командную культуру».

Критерии эффективно работающей команды

1

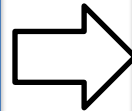
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
КОМАНДА ЛЕГКО
СОБИРАЕТСЯ
ВМЕСТЕ



Никто не опаздывает. Этот пункт отражает энергетическую согласованность командных действий, своего рода тест. Насколько слаженно собирается команда, настолько согласованно будут решаться другие задачи.

2

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ
ИМЕЮТ ЕДИНОЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ
ОБЩЕКОМАНДНЫХ
ЦЕЛЯХ И ЗАДАЧАХ,
ПЕРСПЕКТИВАХ
РАЗВИТИЯ

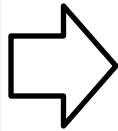


Должна быть ориентация на общекомандный результат, а не на выполнение отдельных операций участниками команды. Если члены команды думают только о своих функциональных обязанностях, а не ориентируются на общую цель, то вероятность «перетягивания одеяла» возрастает. Акцентируется внимание на сильных и слабых сторонах участников команды, а не команды в целом.

Критерии эффективно работающей команды

3

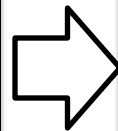
КАЖДЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ ИМЕЕТ ЛИЧНУЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ КОМАНДНЫХ ЦЕЛЕЙ.



Эффективностью мотивационных процессов отражает эмоциональную и духовную вовлеченность во внутрикомандное взаимодействие, а также ответственность за выполнение своих обязательств.

4

ИНФОРМАЦИЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ ПЕРЕДАЕТСЯ БЕЗ ЗАТРУДНЕНИЙ И ИСКАЖЕНИЙ.



Этот критерий отражает доверие членов команды друг к другу. В ситуации управленческой борьбы в команде давать информацию о своей сфере ответственности опасно, так как может произойти «перехват» управления

Критерии эффективно работающей команды

Каждый человек обладает своей

системой ценностей, но в команде должна существовать единая ценностная ориентация, продиктованная видением проекта, стратегическими целями, интегрированными ценностями всех членов команды, фазой развития проекта. Это неременное условие совместного выживания. Глубокие ценностные различия приводят к расколу в команде.

Формальное и неформальное лидерство должно принадлежать только одному лицу в команде, которое управляет активностью остальных членов команды. Лидер должен творчески расти с опережением других членов команды, а не тормозить их развитие.

5

ЕДИНАЯ СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ И ЕДИНСТВО ПРАВИЛ ВНУТРИ КОМАНДЫ.

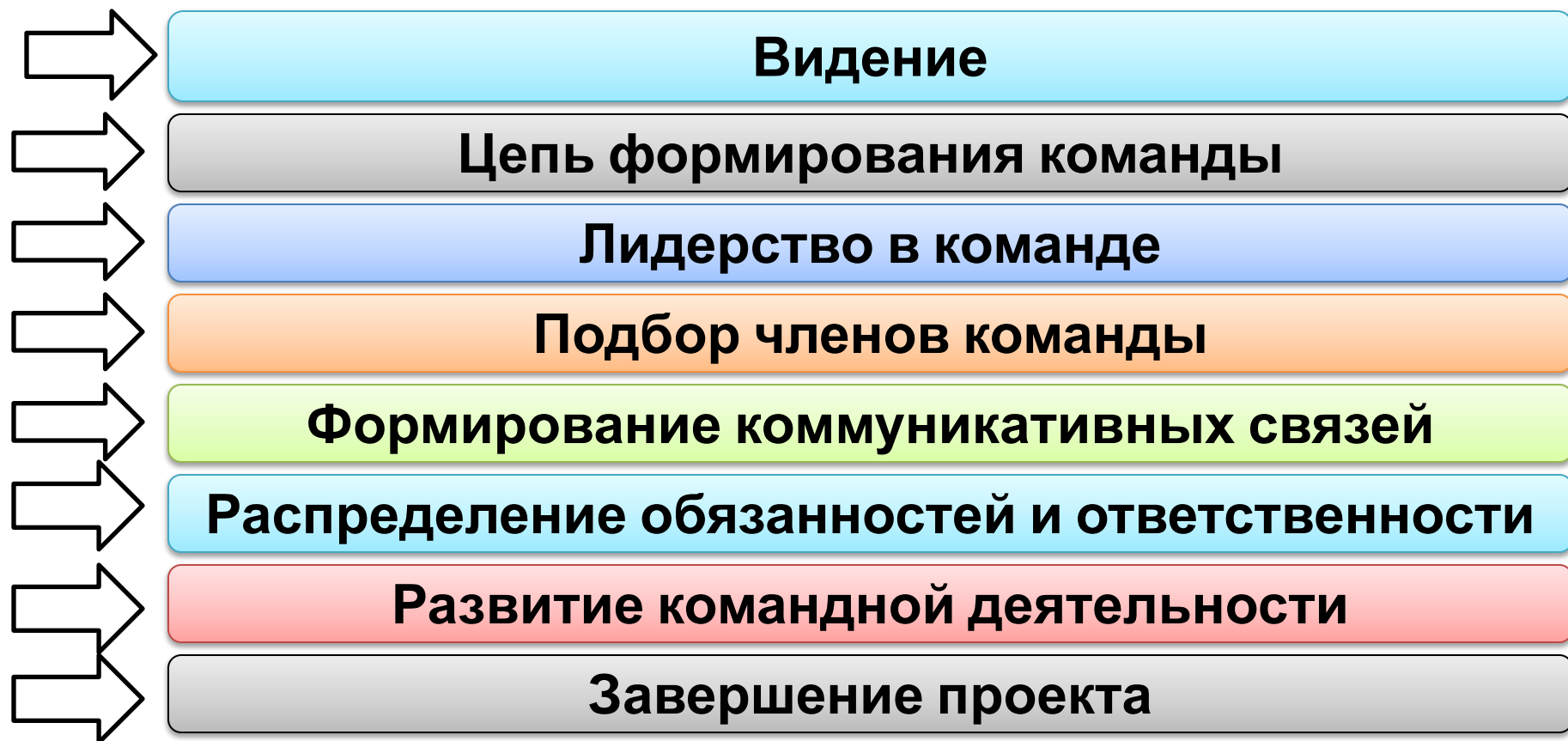
6

ЕДИНЫЙ ЛИДЕР, ПРИЗНАННЫЙ КОМАНДОЙ.

Этапы формирования управленческой команды



Модель формирования управленческой команды



Таким образом, процесс формирования команды проекта начинается с момента возникновения видения проекта и заканчивается в момент завершения проекта.

Как создать эффективную управленческую команду

При создании управленческой команды необходимо ответить на несколько принципиальных вопросов:

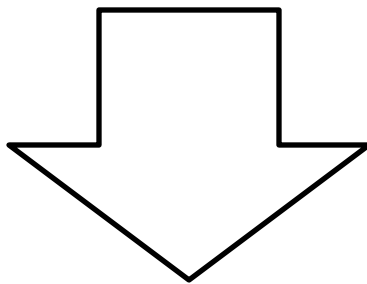
Какова будет ее численность?

Кто возглавит команду?

Для каких целей создается команда?

Цель

Создание управленческой команды, как и любой другой процесс, следует начинать с определения целей.

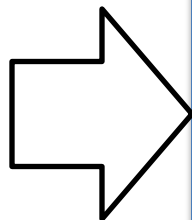


Наличие четкой вербализованной цели позволяет быстрее и осознаннее находить ответы на все остальные стратегические вопросы и направлять все усилия только в нужном направлении.

Лидер

Так как верхняя граница эффективности будущей управленческой команды во многом определяется качествами ее лидера, то создание такой команды всегда (если есть такая возможность) следует начинать с поиска лидера, а остальных членов команды подбирать уже под него.

Формальным способом получения власти в команде является такой способ, когда руководитель команды назначается сверху, официальным приказом.



Такой путь является общепринятым и простейшим вариантом заполнения руководящих вакансий, а также, зачастую, наиболее эффективным. Но только не тогда, когда от команды требуется хорошо координированная, «командная» работа.

Очевидно, что команда будет наиболее эффективна только в том случае, когда роли «формального» и «неформального» лидеров будут исполняться одним человеком.

Численность

Для формирования эффективной команды необходимо её компоновать так, чтобы равными между собой по профессиональным и социальным статусам членами команды руководил лидер, бесспорно превосходящий их по социальным и профессиональным параметрам.



Авторы большинства работ по менеджменту сходятся в том, что в рамках решения большинства управленческих задач максимальным числом человек, которыми, без резкой потери эффективности, способен управлять руководитель, является количество в размере пяти-девяти (в зависимости от задач, решаемых данным коллективом) человек.

Эта граница весьма условна, так как если перед командой будет стоять сложная задача, требующая повышенной координации от своих членов, то эту границу стоит сдвигать в сторону уменьшения



С другой стороны, эффективность команды растёт вместе с количеством членов группы до тех пор, пока не возникает эффект снижения эффективности вследствие падения управляемости.

Как повысить эффективность управленческой команды

Так как «командность» определяется двумя факторами:

наличием в команде ярко выраженного лидера

наличием доверия к лидеру со стороны других членов команды

то повышать командную эффективность можно двумя путями:

укрепляя положение лидера

повышая уровень доверия к нему

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представление о качествах менеджеров, не врожденных, а складывающихся в результате полученного опыта и обучения, а следовательно и поддающихся изменению, связано с теорией и практикой создания управленческих команд.

Термин «управленческая команда» стал модным в России, между тем, как и многие другие пришедшие из западной практики слова, он наполняется содержанием в большой степени произвольно, и каждый вкладывает в него свое понимание. Часто при этом подразумевается, что управленческая команда — это группа единомышленников, друзей, где «все как один» и на каждого можно положиться.

Однако в управлении, как и в спорте, откуда пришел термин «команда», эмоциональная составляющая является лишь одним из условий, а часто — следствием особой формы организации. Главным условием командных отношений является стопроцентная ответственность каждого из участников за результат общей деятельности и персональная ответственность за свой участок, выполнение своих функций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вольфан Крюгер. Taschen guide. Руководство командой. Омега-Л. Москва--2005.60с;
2. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Издание 3-е--Ростов н/Д: Феникс, 2006.
3. Виханский О. С., Наумов А.И. «Менеджмент» : Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
4. Р. Мередит Белбин «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» /Перевод с англ. М.: НИРРО, 2003
5. Г.Н.Сартан «Тренинг командообразования», изд-во «Речь», 2005