

Формирование команды менеджера

Команда – это единое целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Команда потенциально может добиться гораздо большего, чем сумма достижений отдельных работников.

Команда может достигать своей цели в зависимости от следующих факторов:

Численность. Идеальная группа должна состоять из 3–9 человек. По мере увеличения численности группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия.

Состав (степень сходства личностей, их точек зрения и подходов при решении проблем). Рекомендуется, чтобы группа состояла из лиц, имеющих различные точки зрения.

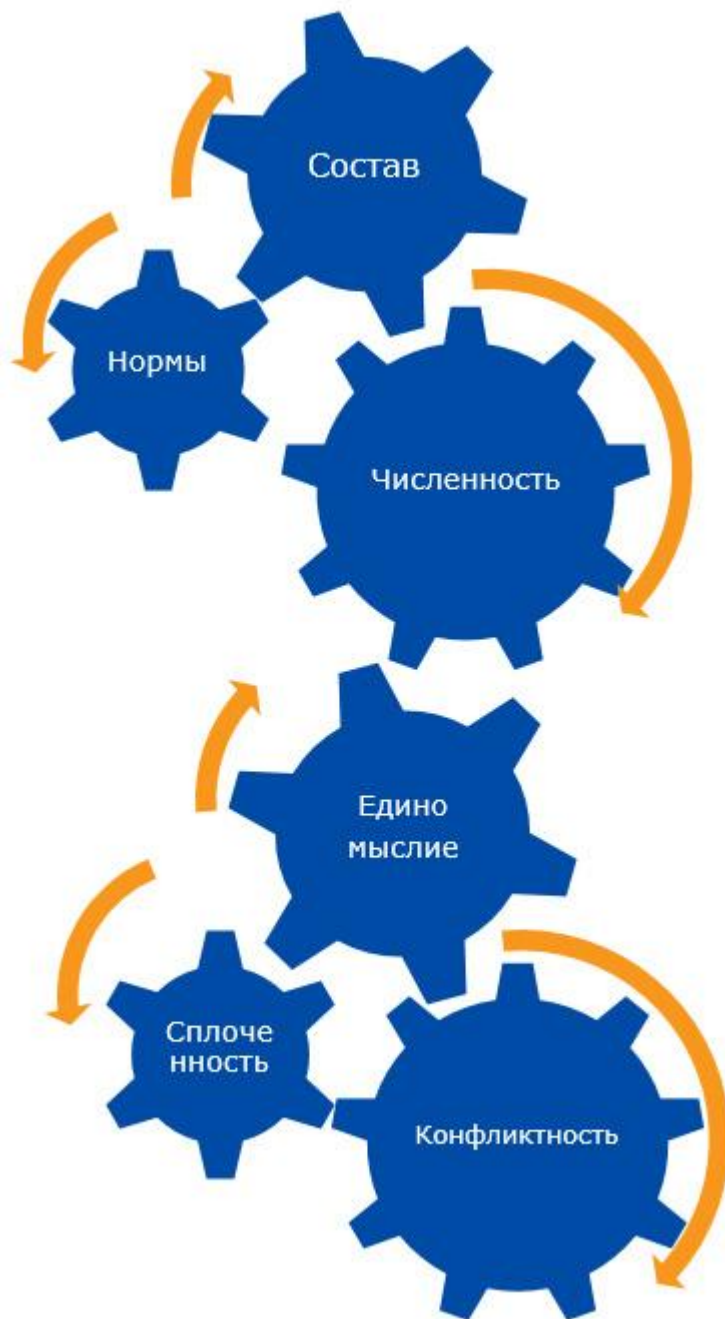
Групповые нормы (нормы, принятые в группах) оказывают сильное воздействие на поведение каждой личности и на направление, в котором будет работать группа: достижение целей организации или противодействие им.

Сплоченность – мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. В высокосплоченных группах обычно возникает меньше проблем в общении. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

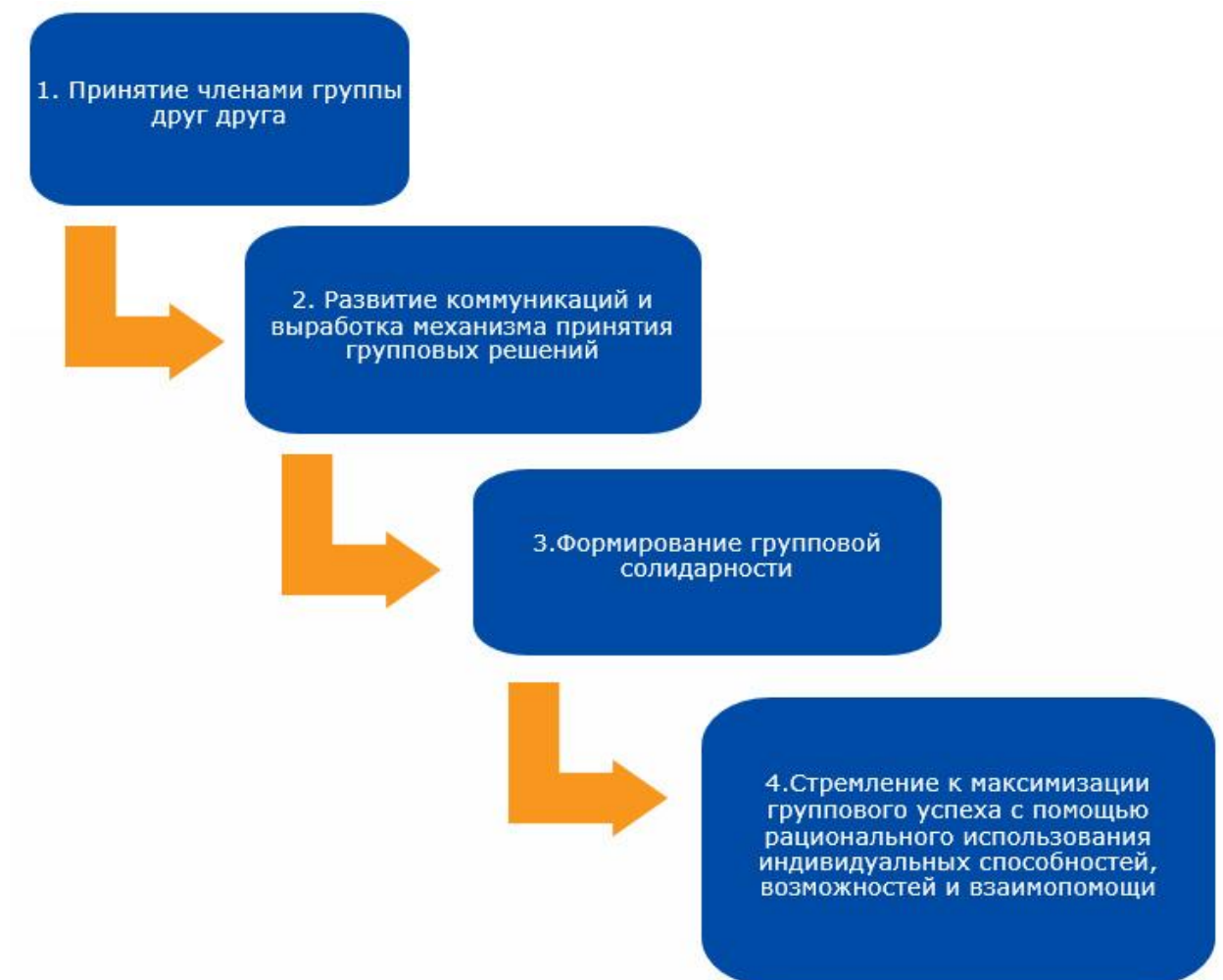
Групповое единомыслие. Это тенденция подавления отдельной личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать сплоченность группы. В результате решения, принятые такой командой, не всегда эффективны: команда старается принять усредненное решение, которое никого не заденет.

Конфликтность. Различие во мнениях повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Персональная ответственность всех членов хорошей команды заключается в том, чтобы создавать атмосферу, в которой потенциал команды может процветать:



Стадии становления команды (Б. Басс)



Распределение ролей в команде

Эффективность работы команды зависит от ее состава и от баланса ролей. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения содержания работы.

Роли в команде по Р. Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиаст. Общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса, если проходит первоначальный энтузиазм.

Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды менеджера, является распределение функций между ее членами, т.е. распределение ролей в команде.

Многие люди сочетают в себе разные роли. В сочетании ролей сбалансированы функции и способности людей, входящих в команду менеджера.

Интересно

Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;

- интеллектуал, стимулирующий генератора идей;
- математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

Р. Белбин рекомендует менеджерам развивать навыки работы не только в предпочитаемой ими командной роли, но и в других ролях, что позволит им решать периодически возникающие в группе проблемы.

Мини-Практикум

Раздайте опросник своим сотрудникам, по итогам создайте Карту ролей команды.

Проанализируйте, все ли роли распределены, есть ли роли, которые необходимы команде, но сотрудников в этих ролях нет.

Продумайте, можно ли перераспределить роли, чтобы создать сбалансированную команду.

Самоуправляемые команды

Самоуправляемая команда – это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности.

Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделения властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной самостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функции управления.

Самоуправляемая команда самостоятельно:

- планирует свою работу;
- организует работу входящих в нее сотрудников путем определения и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика;
- координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрикомандном, так и межкомандном уровнях;
- мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий;
- принимает на работу новых сотрудников;
- обучает своих сотрудников смежным профессиям;
- выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности;
- поддерживает инициативу каждого сотрудника – члена команды – в отношении новых творческих способов выполнения задания;
- задает стандарты качества;
- несет коллективную ответственность за полученные результаты работы.

Таким образом, самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления.

Преимущества и недостатки самоуправляемых команд:

Преимущества	Недостатки
• Члены команды являются мультипрофессионалами • Команды могут решать разнообразные задачи • Готовность участников к взаимной ответственности • Повышение ответственности за свою работу по мере развития команды • Повышение гибкости • Повышение производительности • Улучшение дисциплины • Повышение уровня удовлетворенности трудом • Высокая лояльность • Эмоциональная близость участников • Совместное принятие решений • Взаимопомощь • Взаимная компенсация недостатков • Взаимодополняющие навыки и умения участников • Умелое разрешение конфликтов • Откровенное обсуждение всех спорных моментов и проблем	• Длительное время формирования команды • Время для раскрытия возможностей участников • Более высокие затраты на обучение • Снижение эффективности в случае слабых кадров • Неспособность некоторых работников адаптироваться к непривычной, новой структуре • Менеджеры чувствуют дискомфорт • Менеджеры опасаются за собственную работу в связи с ограничением контроля • Снижение эффективности в случае ротации кадров • Не все члены команды обладают способностями, знаниями и навыками, полученными в группе

Растущая популярность самоуправляемых команд во многом объясняется тем, что в качестве формальных групп они пользуются поддержкой организации, позволяют охватить значительную долю работников компании и являются развивающими моделями организационного поведения.

Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления)

В условиях постоянно меняющейся внешней среды одним из самых важных факторов успеха любой организации служит наличие эффективной управленческой команды.

Некоторые собственники и руководители пытаются сосредоточить управление в собственных руках. Однако в большинстве случаев это становится невозможным и неэффективным. Стабильное функционирование и развитие организации не должно зависеть от возможностей, способностей и здоровья одного человека.

Интересно

Мнение российских менеджеров

Опрос 273 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний – участников рейтингов профессионализма российских менеджеров – показал, что самым важным профессиональным качеством лидера, президента и генерального директора считают умение формировать управленческую команду.

По их мнению, данная ситуация не изменится в ближайшие 3 года. Через 3 года указанное качество также будет важно, но оно переместится с 1-го на 3-е место. Руководители уверены, что управленческие команды будут к тому времени в основном сформированы.

Как показывает практика, процесс формирования управленческой команды связан с рядом проблем, среди которых отмечаются:

- нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро изменяющейся внешней среде;
- недоверие руководителя к специалистам, к их способностям, нежелание и неумение руководителя делегировать обязанности и полномочия для решения части важных задач;
- сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов;
- возможность потенциальной борьбы за сферы принятия решений.

В этих условиях руководитель должен:

- осознавать, что формирование команды – всегда прерогатива и важнейшая задача именно высших руководителей, и понимать, что создание работоспособной эффективной команды профессионалов – это вершина управленческого мастерства;
- прежде чем создавать команду, определить, какой будет модель управления в компании. Решить, что важно прежде всего – дисциплинированные исполнители, беспрекословно выполняющие его указания (что характерно для жесткой иерархической модели), или же инициатива и умение брать на себя ответственность (что характерно для самой демократичной модели – самоорганизующейся);
- при заинтересованности в создании и эффективной работе своей команды изменить свой стиль руководства в соответствии с новыми формами и условиями работы;
- наиболее оптимально распределить обязанности, полномочия и ответственность в команде, не потеряв при этом контроль;
- совместно с членами своей команды определить процедуры и правила взаимодействия в управленческой команде, установить контрольные показатели для каждого члена команды;
- формировать и развивать навыки и ролевые установки, недостающие в команде;

- наладить и постоянно поддерживать слаженную эффективную работу в команде, направляя ее на успешное функционирование и рост компании в долгосрочной перспективе.

Интересно

Мнение российских менеджеров

На вопрос «В чем главная опасность ухода команды из компании?» 138 руководителей и менеджеров по персоналу в России ответили так:

- 31,9 % – потеря времени и денег при подборе новых сотрудников;
- 21,7 % – ослабление участка работы;
- 14,5 % – потеря компанией репутации;
- 14,5 % – уход клиентов;
- 8,7 % – разглашение коммерческой информации;
- 7,2 % – дурной пример для остальных сотрудников;
- 1,5 % – ничего страшного в этом нет.

Безусловный лидер среди «перебежчиков» – финансовая сфера (банки, аудиторские и страховые компании). Групповые переходы характерны и для IT-бизнеса, не менее активно мигрируют команды журналистов и специалисты в области PR. С обострением конкурентной борьбы розничные сети тоже переманивают сотрудников целыми отделами. Много людей теряют и консалтинговые фирмы.

Причины ухода команд из компании:

1. Возможности команды не соответствуют интересам фирмы.
2. Команда перерастает компанию.
3. Смена владельца бизнеса.
4. Разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании.
5. Команда создает собственный бизнес.
6. Поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

Практика показывает, что процесс «притирки» людей к руководителю и друг к другу занимает значительное время, иногда до 9-12 месяцев. И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда может распасться или же уйти из компании.

Массовые переходы менеджеров из одних фирм в другие происходят постоянно. Причем это явление распространено во всех сферах бизнеса. Случаи перехода целых команд обычно бывают в бизнес-блоках, в инфраструктурных подразделениях это происходит значительно реже.