

Формування управлінської команди

Реалізація стратегії залежить від компетентності персоналу, його майстерності і конкурентних можливостей. Формування команди, що буде розробляти і реалізовувати стратегію - одне з найважливіших завдань кожної компанії, що використовує інструментарій стратегічного управління. Існує думка, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди.

Поняття "команда" і "група". Команда - це група індивідів, людей-однодумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття "команда" і "група" не є взаємозамінними. Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Основа концепції "команда" полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення. Відмінності між групами і командами перераховані в табл. 8.1 [31].

Таблиця 8.1 Основні відмінності між групами і командами

Група	Команда
Має призначуваного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого

Продовження табл. 8.1

Група	Команда
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)

Мета - та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході - продукти індивідуальної праці	На виході - продукти колективної праці
Зустрічі "необхідні і достатні"	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань

Типи команд. У кожній формальній організації можуть існувати формальні команди як частина формальної структури організації і команди, призначення яких полягає в розширенні участі їхніх членів в управлінні. Виділяють такі різновиди формальних команд: з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда), з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда), спеціалізовані команди.

Вертикальна (функціональна) команда складається з менеджера і його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро).

Горизонтальна команда складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів. Формальна назва таких команд - спеціальна група або комітет, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається.

Спеціалізовані команди звичайно не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами.

До загальних характеристик високоефективних команд відносять такі:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди відрізняються високим рівнем взаєморозуміння і добре співробітничать між собою;
- члени команди здатні вчитися на своїх помилках і у своїх діях орієнтовані на споживача результатів їхньої діяльності;
- члени команди добре мотивовані.

Створення управлінської команди, яка бере участь у розробці і реалізації стратегії, об'єктивно необхідне, через те що:

- командне управління - це ознака розумного і рішучого стилю управління;
- підвищується імовірність раціонального розв'язання складних і міждисциплінарних проблем;
- команду відрізняє сильне почуття спільності, інноваційний потенціал і відповідальність за справу.

Рольові функції в команді. Управлінська команда повинна формуватися таким чином, щоб її члени одночасно досягали соціального благополуччя і якісно виконували свої завдання. Ключовим фактором такої ефективної діяльності

команди є розподіл ролевих функцій. Усі ролі в команді поділяються на цільові і підтримуючі. Члени команди, що виконують цільові ролі, направляють свою енергію на вирішення проблем, що стоять перед командою, а члени команди, що виконують підтримуючі ролі, сприяють підтриманню й активізації діяльності членів команди [70].

Для членів команди, що реалізують цільові ролі, характерні такі якості: ініціатива (нові рішення командних проблем), обмін думками (висловлюють свою думку з приводу розв'язуваних проблем з огляду на думки інших членів команди), пошук інформації (шукають і надають групі всю необхідну інформацію), підбиття підсумків (пов'язують запропоновані ідеї з можливостями вирішення проблеми, підсумовують пропозиції, інтегрують діяльність членів команди), енергія (ініціюють діяльність членів команди). Член команди, що виконує цільову роль, несе величезне функціональне навантаження, тому виконання однією людиною кількох цільових ролей одночасно не бажане.

Для членів команди, що реалізують підтримуючі ролі, характерні такі особливості: вони надихають (дружелюбні, щиросердечні, чуйні, хвалять інших за їхні ідеї і позитивно оцінюють їхній внесок у вирішення проблеми), створюють гармонію і злагоду (улагоджують або нівелюють конфлікти між членами команди), знижують напруженість (різними способами знімають емоційну напругу в команді), прагнуть завжди йти "в ногу" (звичайно погоджуються з пропозиціями інших членів команди), готові до компромісів (здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді).

У команді можуть бути відсутні працівники, що виконують підтримуючі ролі, тобто виконання цих ролей може поєднуватися з іншими функціями. Наприклад, більшість американських управителів виконують цільові ролі, у той час як японські управителі - і цільові і підтримуючі.

Формування команди. Найважливіша проблема - це формування хорошої команди. Процвітаючий американський бізнесмен П. Хокен радить робити так: "Наймайте людей, яких ви поважаєте. Ніколи не беріть на роботу людей, на яких ви дивитеся зверху вниз і про яких думаєте гірше, ніж про себе. Люди, з якими ви працюєте, - ось що складає для вас "оточуюче середовище". Якщо ви хочете поліпшити його, не наймайте перших-ліпших, а беріть на роботу тільки кращих"*. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формулює якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей. Для прикладу наведемо такі якості, сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом: енергійність; вміння оволодівати своїми емоціями; готовність відкрито викладати свою думку; здатність змінити погляд під впливом аргументів, але не сили; вміння висловлювати думки [24].

Фактори, що визначають ефективність досягнення цілей команди.

Чисельність. Ідеальний розмір команди - від 3 до 7 чоловік. Зі зростанням кількості членів команди ускладнюється спілкування між ними й виникають перешкоди у процесі досягнення згоди.

Склад - це ступінь подібності особистостей і поглядів, підходів до вирішення проблем.

Групові норми - норми, спільні для співробітників організації, які визначають принципи взаємин в організації.

Згуртованість команди. У згуртованій команді звичайно менше проблем у спілкуванні, менше напруженості, ворожості і недовіри. Хоча негативним наслідком високого ступеня згуртованості може бути групова однодумність, коли команда приймає рішення, що всіх влаштовує.

Конфліктність. Наявність розбіжностей у думках членів команди може призвести до конфліктів. У таких випадках конфлікт повинен відігравати функціональну роль і підвищувати ефективність команди.

Роль лідера в команді. Концепція лідерських якостей стверджує, що лідерами стають, а не народжуються. Призначення лідера команди - створити умови, що сприяють тому, щоб кожен член команди вніс найбільший вклад у справи команди. Ось деякі принципи, яких звичайно дотримуються лідери:

- установлюють ясні і чіткі цілі;
- рішення приймають з урахуванням думок членів команди;
- заохочують відкритість і щирість;
- учаться на помилках, аналізують хід виконання завдань;
- роботу розподіляють справедливо між членами команди;
- уникають фаворитизму і фамільярності;
- особистим ставленням до справи показують приклад для інших;
- уміють знайти підхід до колег;
- розумно делегують повноваження.

Керівник стратегії повинен чітко виділити ядро управлінської команди, яке необхідне для успішного вирішення завдань, що виникають на етапі реалізації

стратегії. Щоб сформувати команду, керівник-лідер повинен мати певний талант, знати і чітко формулювати вимоги до рівня підготовки, досвіду, знань, стилю керівництва членів управлінської команди. Створення згуртованої управлінської команди - найважливіше завдання побудови організації, здатної реалізувати обрану стратегію.