The background image shows the main entrance of the Russian State University of Law. The building is a large, classical-style structure with a portico supported by columns. Above the entrance, a yellow sign reads "РОССИЙСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ УНИВЕРСИТЕТ". In front of the building, several national flags are flying on tall poles. At the top of the building, the acronym "РГСУ" is visible. The overall scene is bright and clear.

Лекция 8. Технология формирования профессиональной команды

Мельничук Александр Васильевич, кандидат
исторических наук, доцент

Рассматриваемые вопросы

1. Основные этапы и направления строительства команды
2. Отбор членов команды
3. Обучения в процессе командообразования

Первый учебный вопрос

8.1. Основные этапы и направления строительства команды



Построение команд в целом соответствует классической процедуре изменений, впервые сформулированной К.Левинем.

1.Размораживание.

Первая задача состоит в том, чтобы добиться от команды осознания необходимости постоянных изменений

2.Движение. Используя метод обратной связи, команда осуществляет диагностику текущего состояния и разрабатывает план действий по переходу к желаемому состоянию.



3.Замораживание. Когда план реализован и проведена оценка результатов, команда начинает процесс стабилизации для более эффективной деятельности.

Стадии формирования команд

<i>По Б. Басе</i>	<i>По В. М. Давыдову</i>
1. Принятие членами группы друг друга	1. Стадия формирования
2. Развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений	2. Стадия психологической напряженности
3. Формирование групповой солидарности	3. Стадия нормализации
4. Стремление к максимизации группового успеха	4. Стадия деятельности

Другие авторы (например, Такмен и Джексен) выделяют пять стадий:

Формирование



«Бурление»



Нормирование

Функционирование



Перемена или расставание

На этапе формирования решающей является роль руководителя/лидера. Ему необходимо сосредоточиться на помощи другим членам команды, познакомить их друг с другом и создать непринужденную обстановку.

Фаза «бурления» представляет реальную дифференциацию внутри команды. Руководитель — признанный лидер команды — может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, обсудив проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей.

На этапе нормирования следует гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании.

На этапе функционирования команда объединена и работает эффективно над достижением своих целей. Руководителю/лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств.

Этап перемены или расставания очень сложный для руководителя и членов команды из-за неопределенностей, возникающих перед командой, по мере того, как она переходит к новым задачам.

При расформировании команды необходимо предпринять несколько важных шагов:

- провести с участниками обсуждение их опыта командной работы;
- отметить причины достигнутых успехов;
- выяснить неудачи и использованные способы преодоления этих последствий;
- прояснить ролевую структуру команды на каждом этапе ее формирования.



ForexAW.com

ForexAW.com



Следует определить *потребность* в командной работе. Для этого необходимо провести анализ организационной структуры, внутренних и внешних факторов, влияющих на командную деятельность, выявить недостающие звенья.

И лишь определив необходимость в команде, следует приступить к ее *формированию*. В любую команду люди приходят со своими интересами и нуждами, что и служит одним из источников внутрикомандной политики.

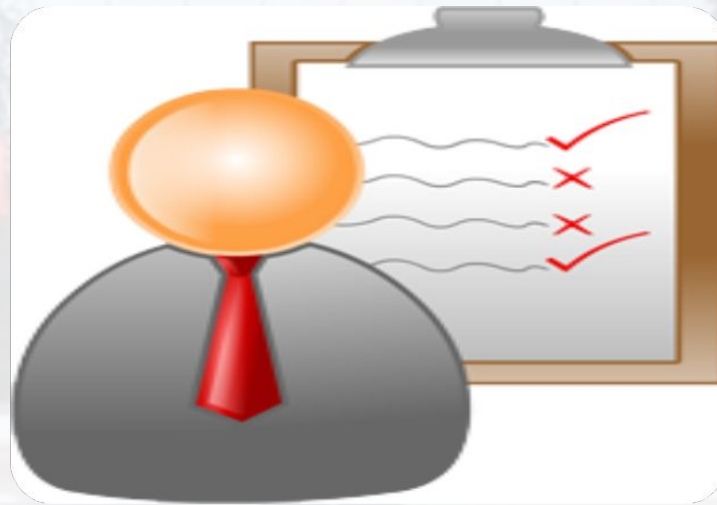


Для того чтобы сделать работу команд успешной, организации необходимо сконцентрировать внимание на пяти основных направлениях.

- Проектирование команд, ориентированных на успех.
- Отбор членов команд.
- Обучение с ориентацией на успех.
- Инициирование перераспределения властных функций.
- Вознаграждение за работу в командах.

Второй учебный вопрос

8.2. Отбор членов команды



Любая хорошая система отбора кадров должна иметь четыре основных качества:

1. Система отбора кадров должна точно определять кандидатов, которые с наибольшей вероятностью успешно справятся с работой в новых условиях.
2. Система должна быть юридически корректной.

3. Система должна восприниматься как справедливая; кандидаты должны верить в то, что с ними обращаются справедливо и объективно оценивают их способность выполнять требуемую работу.
4. Система отбора кадров должна быть эффективной





Во многих организациях для формулирования требований к кандидату используется анализ рабочего места. Изучение результатов анализа в организациях, позволило выделить типичные измерения членов команд.

Эти требования включают в себя:

- склонность и способность к коллективной работе;
- способность к выявлению и решению проблем;
- способность к обучению;
- коммуникабельность;
- инициативность;
- соблюдение стандартов качества;
- способность обучать и тренировать других;
- наличие мотивации к высокопроизводительной работе.

После того как требования к будущим кандидатам сформулированы, организация может приступить к **проектированию своей системы отбора кадров.**



Оценку и отбор людей в команду целесообразно начать с анализа документов: резюме, документы об образовании, трудовая книжка и личное заявление (если оно имеется), из которых можно получить определённый объем первичной информации о потенциальном кандидате.

Формальными *критериями* на этом этапе могут выступать:

- половозрастные характеристики;
- семейное положение;
- социальное положение;
- уровень образования;
- уровень квалификации;
- профессиональный опыт;
- опыт работы на руководящих должностях.



Экспертная оценка позволяет оценить степень проявления у работников качеств, важных для эффективного выполнения управленческой деятельности.



Имитация будущей работы — это уникальный и весьма точный метод оценки потенциала кандидата. Кандидатам предлагается серия структурированных заданий, близких к тем, которые им предстоит выполнять на рабочем месте.



Ситуационное моделирование еще один элемент многих современных систем отбора кадров, отражающий наиболее типические ситуации, характерные для будущей деятельности.

*Принятии решения о включении того или иного человека в команду важно учитывать не только формальные и профессионально-личностные качества, но также отталкиваться от **базового ролевого репертуара** кандидата и видения его места в ролевой структуре команды.*



Прежде чем требовать результатов проделанной работы, **необходимо установить ясные и четкие цели и задачи.**

Цель должна быть **вызовом**, а критерии ее достижения вполне **понятными.**

На протяжении всей деятельности должно быть **методическое отслеживание выполнения поставленных задач.**

Третий учебный вопрос

8.3. Обучение в процессе командообразования



Для эффективной работы команд значение имеет отработка трех категорий навыков или умений:

- *Навыки активной борьбы за качество*, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

- *Навыки работы в команде* и навыки межличностного общения, необходимые членам команд (предоставление и получение обратной связи, урегулирование конфликтов, понимание ценности различий, коллегиальность, тренинг на обучение других).

- *Технические навыки или приемы*, необходимые для выполнения работы.

Существует много видов практического тренинга, основные цели которого:

- выявление проблемных узлов;
- развитие системы коммуникации среди участников команды;
- развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии;
- создание позитивного социального окружения.



TRAINING

Руководство по проведению тренинга для развития эффективности самоуправляемых команд

Этап тренинга	Краткое содержание
1. Установить доверие	Прежде всего, тренеры должны показать свои знания и добиться доверия
2. Разрешить обсуждение	Перед началом тренинга члены команды должны прояснить все, что им непонятно и вызывает беспокойство
3. Обеспечить ориентацию	Тренеры должны дать специальные словесные указания и возбудить отчетливые ожидания, представить модели поведения
4. Обратит внимание на процесс	На ранней стадии помочь команде осознать свои проблемы
5. Поставить перед группой цели	Члены команды, достигая согласия, устанавливают свои цели и определяют действия для их достижения
6. Способствовать организации деятельности группы	Члены команды узнают о функциях группы и таких методиках, как создание номинальных групп и парное сравнение
7. Установить внутригрупповые процедуры	Занятие проходит в форме заседания, которое может включать отчеты, объявления, обсуждение проблем и вопросов, предложение решений, действие, заключение новых соглашений
8. Прекратить деятельность тренеров	С этого момента команда работает самостоятельно и становится

Возрастает роль обучения руководителей в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто просто вредят делу.

1. Подготовка к новым задачам, которые придется выполнять руководящим кадрам.

2. Углубление знаний и развитие управленческих навыков.

3. Переосмысление старого опыта, формирование новых подходов к работе, новых установок, способных обеспечить успех в изменившихся условиях.

Обучение руководителей в этих условиях особенно важно, так как позволяет решить одновременно несколько задач, таких как:



При обучении руководителей нужно учитывать три их важнейшие характеристики:



1. Речь идет об обучении *взрослых* людей, которые уже получили образование, и которые имеют большой опыт работы в руководящей должности.
2. Это – *лидеры*, т. е. люди, имеющие высокий уровень ответственности, склонные к принятию самостоятельных решений.
3. Это – *практики*. В этой связи их отличает ориентация на конкретные результаты, а не на общие принципы, теории и т. п.

Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение руководителей, можно выделить следующие:

1. Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач (экономика, финансы, маркетинг, управление персоналом и др.).

2. Обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений и др.).

5. Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в ее улучшении.

4. Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт, провести ревизию уже имеющегося опыта, выделить в нем «работающие» и «вредные» элементы, достичь нового уровня понимания рабочих задач.

3. Развить у руководителей установки, способствующие успешному достижению целей организации, создать настрой на более полное использование потенциала работников, на поддержку инноваций.

На сегодня уже сложились основные принципы, позволяющие добиться высокой эффективности при обучении руководителей управленческой команды:

- **Активность.** Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс.
- Ориентация на **практическое использование полученных знаний**, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.
- **Командная работа.** Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.
- **Проектная работа**, выполняемая обучающимися в составе проектной группы в количестве 5—7 человек, как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы.

При разработке программ обучения управленческих команд нужно помнить о следующих правилах:

- Результатом обучения руководителей должно стать не только усвоение новых знаний, но и изменение установок и моделей поведения (Деловые и ролевые игры, групповые обсуждения, анализ конкретных ситуаций).

- Руководители учатся не только от преподавателя, но и друг от друга. Используемые формы и методы обучения должны давать им возможности для обмена опытом.

- Инновационное качество учебных программ и хорошие условия обучения показывают руководителям, какое значение имеет их обучение для организации.

- Обучение — это не попытка передать руководителям конкретные рецепты и рекомендации, а раскрытие тех возможностей, которые помогут успешнее решать стоящие перед ними задачи (Метод финансового анализа, идей, заложенных в маркетинге, новые подходы к усилению мотивации труда работников.)



Спасибо за внимание!