

Управление командой

Лекция 7

Управленческая команда как форма профессиональной команды

Мельничук Александр Васильевич,
кандидат исторических наук, доцент



РГСУ



Эффективность командной деятельности

Рассматриваемые вопросы

1. Основные характеристики управленческой команды
2. Организационное консультирование управленческой команды



Первый учебный вопрос

Основные характеристики управленческой команды

Основные характеристики управленческой команды

Проблемы современного управления





Основные характеристики управленческой команды

Особенности управленческой команды

это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;

это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;

это сложноструктурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;

это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам;

это структурированная система, причем важное место в установлении структуры, упорядочении связей и отношений играет не только руководитель;

это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;

это открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Основные характеристики управленческой команды



Управленческая команда — взаимодействующая, сплоченная на базе разделяемой совокупности ценностей группа руководителей организации или ее подразделений, которые, самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственность, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общей цели и добиваются высоких результатов управления в нестандартных ситуациях.

Основные характеристики управленческой команды

Нормы/правила управленческой команды — это порядок взаимодействия, который рационализирует действия по максимизации дохода, оптимизирует выбор в процессе принятия решений, помогает справляться со сложной и масштабной информацией, выступают методическим инструментом для самообучения и развития интеллектуального потенциала управленческой команды.



Основные характеристики управленческой команды

К чему приведёт переход к управленческой команде

во-первых



меняет структуру отношений между ее участниками,

во-вторых



ведет к изменению организационной структуры, которая приобретает более диверсифицированный характер с гибким разделением функций и ответственности между подразделениями, их сетевым взаимодействием, а не подчинением друг другу.

Основные характеристики управленческой команды



Отдельному человеку с замечательной идеей часто не хватает навыков, интеллекта и времени для ее воплощения. Организации реально объединяют коллективные усилия и решают многие проблемы. Управленческие команды являются реальной альтернативой авторитарному управлению в организации.

Основные характеристики управленческой команды

Формирование управленческой команды влияет на эффективность всей последующей деятельности

руководство и
качество принятия
решений
улучшаются;

изменяется
командная
субкультура (в
сторону большей
открытости);

появляется
напористость в
отстаивании своей
позиции;

происходит
кооперация среди
всех членов
команды.

Основные характеристики управленческой команды

Правила создания эффективной команды управляющих

нанимать только тех, кто имеет опыт работы

подбирать только самых квалифицированных работников

стараться отыскивать людей, с которыми работали в прошлом

стараться выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценности

стремиться к тому, чтобы управленческая команда была как можно меньше



Второй учебный вопрос

Организационное консультирование управленческой команды

Организационное консультирование управленческой команды

К основным элементам эффективной работы команды относятся:

Индивидуальное консультирование,

- управление трудными проблемами (trouble makers), возникающими в результате существования в организации.

Непосредственно формирование команды

- активное командное включение в планирование организационных изменений.

Построение межкомандных взаимоотношений

- В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды.



Организационное консультирование управленческой команды

Индикаторы, которые позволяют убедиться, что команда нуждается в активизации:

неограниченное
господство лидера;

воюющие
подгруппы;

неравное участие и
неэффективное
использование
групповых ресурсов;

жесткие или
нефункциональные
групповые нормы и
процедуры;

наличие ригидных
защитных позиций;

отсутствие
творчества при
решении проблем;

ограниченная
коммуникация;

избегание
разногласий и
потенциальных
конфликтов.



Организационное консультирование управленческой команды

Основные подходы к формированию управленческой команды:

Целеполагающий подход

- Этот подход основан на совершенствовании умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей

Межличностный подход

- Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды

Ролевой подход

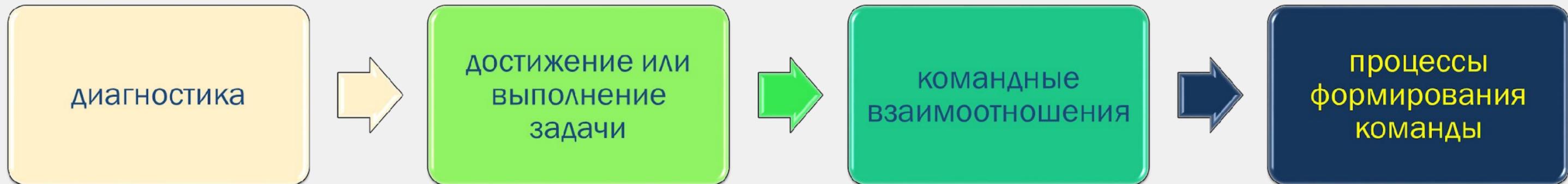
- Этот подход предполагает проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей

Проблемно-ориентированный подход

- предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели.

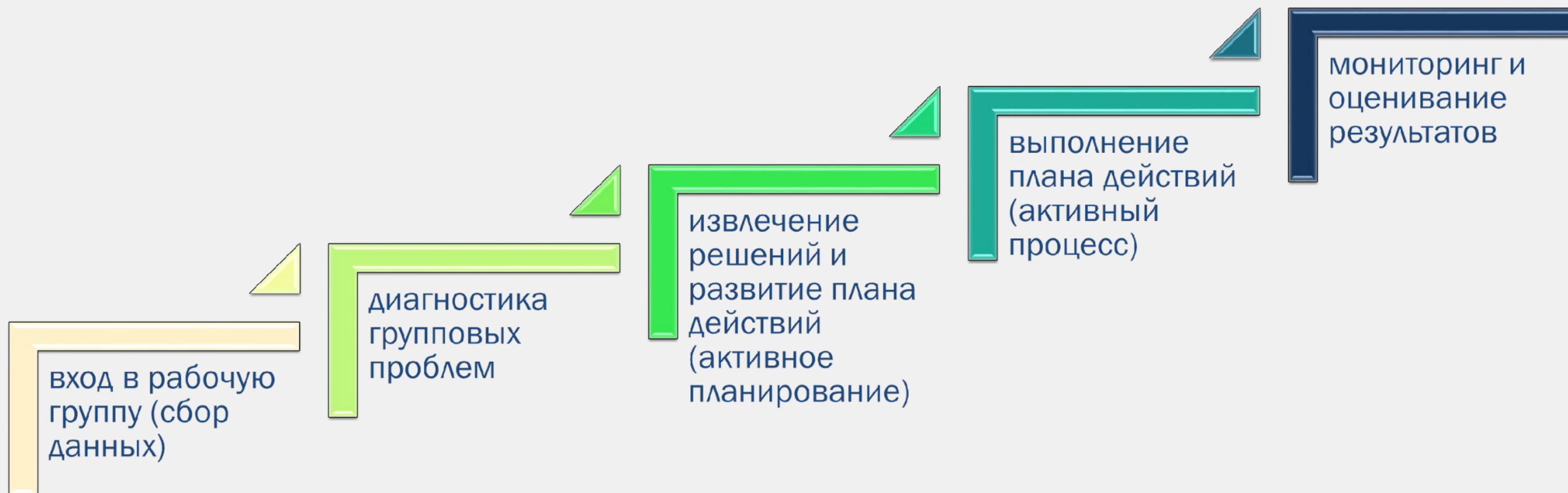
Организационное консультирование управленческой команды

Этапы формирования команды:



Организационное консультирование управленческой команды

В процессе организационного консультирования выделяют следующие стадии проведения командообразования:



Организационное консультирование управленческой команды

Вход в рабочую группу:

Существует несколько способов для вхождения в команду с целью собрать данные и провести диагностику:



встреча консультанта с командой без руководства

оба — и консультант и руководство — присутствуют на первой встрече

руководство само проводит первую встречу по формированию команды без присутствия консультанта после получения от него определенных инструкций

главная цель формирования команды — достигнуть того, чтобы команда сама эффективно справлялась и управляла своими проблемами

Организационное консультирование управленческой команды

Диагностика групповых проблем:



Цель диагностической встречи – провести общую критику эффективности деятельности команды с целью рассмотрения следующих общих и специальных вопросов типа: «куда мы идем?» и «как мы собираемся это делать?».

Организационное консультирование управленческой команды

Подготовка решений и составление плана действий:

Обычно групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для того, чтобы решить их групповые проблемы.



Организационное консультирование управленческой команды

Осуществление плана действий (активный процесс):

Цель проведения процессов формирования команд — улучшение эффективности командной деятельности через отлаживание управления способами решения задач, внутригрупповыми коммуникациями и групповыми процессами.

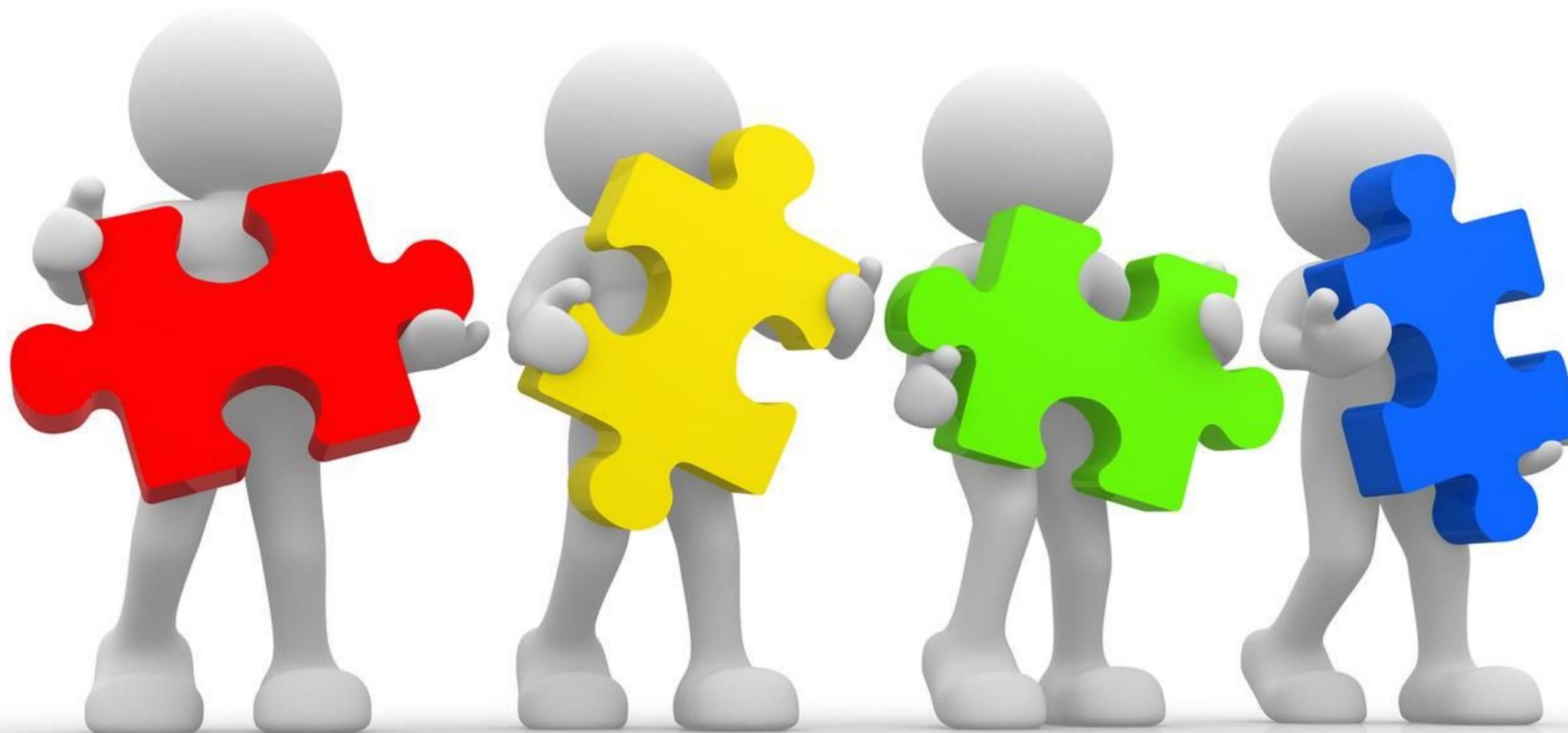
В активной стадии процесса формирования команды выделяются следующие основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов
- анализ и распределение способа работы
- рассмотрение норм, способа принятия решений, коммуникаций
- рассмотрение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу

Организационное консультирование управленческой команды

Мониторинг:

Завершающая стадия формирования управленческой команды. Включает в себя оценку результатов всех предыдущих стадий для того, чтобы увидеть, разрешены ли идентифицированные командные проблемы



Спасибо за внимание

mav68@rambler.ru