

Формирование команды и организация совместной работы



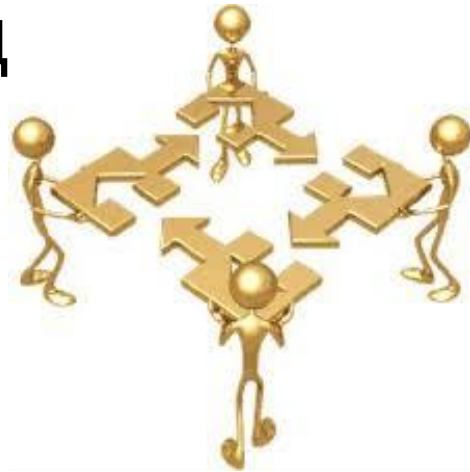
Факторы, влияющие на успех команды



1 Подбор состава команды

В процессе подбора (комплектования) команды обеспечиваются:

- достаточный размер команды;
- наличие у ее членов профессиональных и личностных качеств, необходимых для решения соответствующ



2 Распределение ролей

Каждому члену команды следует объяснить его роль в общем деле – распределить роли.



Руководство командой

Определить, как будет осуществляться руководство командой - определение стиля руководства



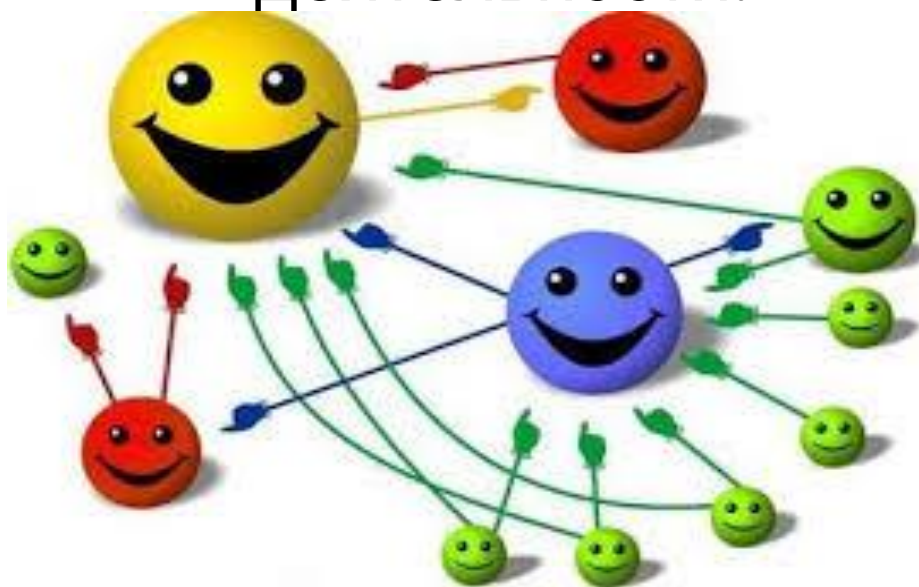
4 Разработка и принятие решений

Основной процесс в работе команды. Все принимаемые решения должны быть нацелены на результат.



5 Обмен информацией

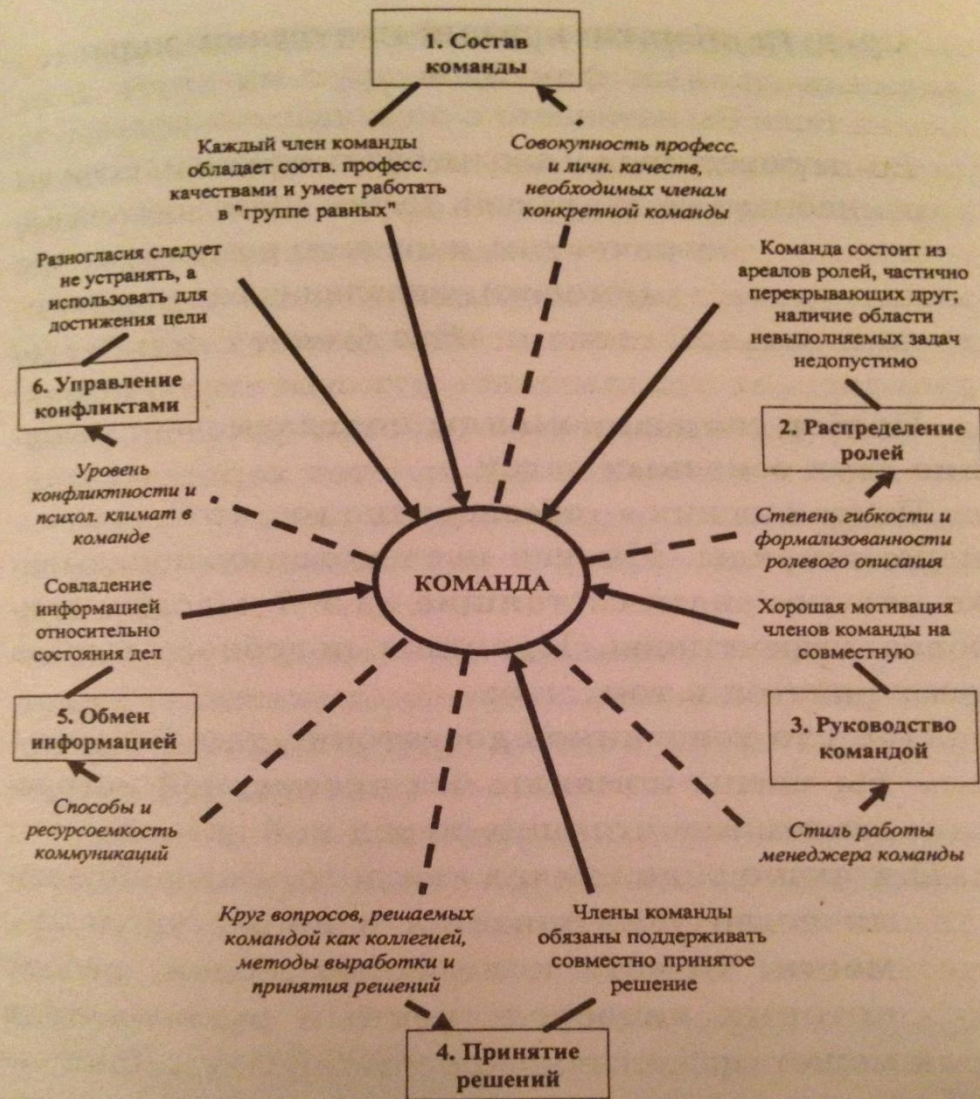
Совместный труд и функциональная взаимозависимость порождают необходимость обмена информацией (коммуникации) для эффективной деятельности.



6 Управление конфликтами

Конфликт – неотъемлемая часть взаимозависимого существования участников команды. Управление конфликтом – поиск путей эффективного использования объективных разногласий для достижения общих целей.





← основные требования к работе в команде с точки зрения факторов анализ ("как должно быть")

← черты, определяющие различные состояния анализируемых факторов соответственно, специфику конкретной команды

Подходы к подбору членов команды

Психологический подход – предполагает подбор члена команды исходя из его индивидуальных социальных качеств, проявляющихся в процессах совместного труда.

Это умение человека:

- взаимодействовать и общаться с людьми;
- воспринимать и инициировать нововведения;
- поставить интересы команды выше своих собственных прав и привилегий, готовность «пожертвовать собой» ради достижения общей цели.

Минусы психологического подхода

- сложный и дорогостоящий – отбор сотрудников может включать различные испытания, требующие затрат (тестирование, тренинги и т.д.);
- психологический отбор в команде идет естественным путем – закрепляются только те, чьи личностно-психологические качества соответствуют предъявляемым требованиям.

Подходы к подбору членов команды

Подход основанный на профессионализме и опыте работников – члены команды выбирают исходя из их профессиональных качеств и опыте работы.



Методы подбора членов команды

1) **Метод «домашней команды»** - членом команды становится работник только изнутри организации – тот, кто проработал в ней определенное время.



Методы подбора членов команды

2) Привлечение работников извне – не работающих в данной организации.

Считается, что люди извне:

- приносят в команду новые идеи, мысли, взгляды;
- способствуют формированию нового видения различных вещей.

При формировании состава команды необходимо выполнить следующие условия:

- 1) обеспечение достаточного размера команды;
- 2) Обеспечение наличия у членов команды необходимых профессиональных и личностно-психологических качеств.

Наиболее эффективны команды, состоящие из 5-7 человек потому что:

- число участников достаточно чтобы решать поставленные перед командой задачи;
- можно увидеть вклад каждого члена команды в полученный результат;
- на выработку совместного согласованного решения требуется немного времени;
- обычно в таких командах не происходит разделения на группы.

Личные качества членов команды

Интеллектуальные



Мыслительные

Речевые

Рефлексивные

Психосоциальные



Эмоционально-
чувственные

Поведенческие

Коммуникативные

Творческие

Интеллектуальные качества членов команды

Интеллектуальные качества



Мыслительные

Речевые

Рефлексивные

Самостоятельность
Системность
Аналитичность
Аргументированно
сть

Правильность
Выразительность
Ясность
Точность

Выявление рисков,
возможностей,
причинно-следств.
связей

Психосоциальные качества членов команды

Психосоциальные качества

```
graph TD; A[Психосоциальные качества] --> B[Эмоц.-чувственные]; A --> C[Поведенческие]; A --> D[Коммуникативные]; A --> E[Творческие];
```

Эмоц.-чувственные

Этические
(достоинство,
честь)
Эстетические
(чувство
прекрасного)

Поведенческие

Активность
Воля
Настойчивость
Внутр. дисциплина

Коммуникативные

Толерантность
Умение слышать
Умение
ориентироваться в
коллективе

Творческие

Исследовательские,
творческие,
Технические
способности

Для члена команды управляющих высшего звена важно обладать профессиональными знаниями, умениями и навыками в следующих сферах:

- стратегическое видение;
- управление человеческими ресурсами;
- развитие и оценка программ;
- планирование и управление ресурсами;
- представление интересов организации и взаимодействие.

Социально-психологические качества, необходимые члену команды:

- Умение взаимодействовать с людьми;
- Умение общаться с людьми;
- Умение воспринимать и инициировать нововведения;
- Готовность пожертвовать собственными интересами ради успеха команды;
- Мотивация к достижению цели, успеху;

Заблуждения и ошибки,
свойственные менеджеру,
формирующему команду:

- Члены команды должны быть похожи на менеджера и друг на друга;
- Лучше включать в команду близких, хорошо знакомых, родных людей;
- С людьми, обладающими способностями и компетенцией ниже, чем мои собственные, легче работать.

Вопросы, позволяющие менеджеру
находить нужных людей внутри
организации и за ее пределами:

<i>Нужды организации (команды):</i>	Что нам нужно?
<i>Наши собственные возможности:</i>	Кто из уже работающих в организации нам подходит?
<i>Навыки кандидатов:</i>	Кто сможет?
<i>Настрой кандидатов:</i>	Кто хочет?
<i>Наличие результатов:</i>	У кого получается?

Разработка квалификационной характеристики члена команды.

Квалификация – возможность и умение работника выполнять определенную работу определенной сложности.

Квалификационная характеристика (далее КХ) члена команды разрабатывается исходя из задач, стоящих перед командой в целом и конкретным членом команды в частности.

КХ должна содержать описание требований и отвечать на вопросы: должен быть, должен уметь, должен знать, должен владеть.

Пример КХ члена управленческой команды высшего звена:

Начальник кредитно-экономического отдела банка должен	Требования	Ст ва: 1
БЫТЬ	1. Способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами, нести персональную ответственность за их использование	
	2. Лидером коллектива	
	3. Эталоном ответственности за принимаемые решения	
ИМЕТЬ	1. Выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка	
	2. Высшее профессиональное образование	
	3. Стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее 3 лет	
ЗНАТЬ	1. Законы, иные нормативные акты РФ, относящиеся к деятельности банка, ведомственные инструкции и нормативные документы	
	2. Основы экономики и финансового менеджмента	
	3. Перспективы развития финансово-банковской системы	
ВЛАДЕТЬ	1. Методами эффективности и технологией банковской деятельности	
	2. Методами разработки и обоснования финансовых программ	
	3. Методами оценки стоимости имущества	
	4. Методами и техникой переговоров	
	5. Методами изучения рынка ценных бумаг, инвестиций	