



Введение

Командное управление, т.е. управление, осуществляемое создание и функционирование управленческих команд как формы коллективного управления, основано на процессе делегирования полномочий. Все организации возлагают на руководителей различных уровней ответственность за более широкий круг задач, чем те, с которыми они могли бы справиться лично. А также это называется командообразование. Этот термин используется в бизнес-контекст, и применяемый к спектру действий по созданию и повышению производительности команды. Идея командных методов работы, заимствована из мира спорта, начала активно реализовываться в практике менеджмента в 60-70-е годы 20 века в деловой среде США и Западной Европы.

Зарубежными авторами накоплен значительный фактический материал по методам командообразования (тимбилдинг), особенностям процесса развития коллектива, психологическим факторам, которые могут влиять на работу индивида в коллективе.

В нашей стране этот метод применяется все чаще и чаще. На первый взгляд, это связано со спецификой организационной культуры, как в частных, так и в государственных организациях.

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время тимбилдинг является одной из наиболее перспективных моделей корпоративного управления, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Тимбилдинг направлен на создание групп равноправных специалистов различных специализаций, которые совместно отвечают за результаты своей деятельности и на равноправной основе осуществляют разделение труда в коллективе.

Команда-это небольшое количество людей (обычно 5-7), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к осуществлению совместной деятельности, обладают взаимодополняющими навыками; берут на себя ответственность за конечный результат, способны изменять функционально-ролевые отношения; имеют

взаимоопределяющую принадлежность себя и партнеров к данной группе. Управленческая команда состоит из группы специалистов, которые принадлежат к разным областям организационной деятельности и совместно работают над решением различных задач. Суть команды-это общая для всех ее членов приверженность, которая требует определенной цели и в которую верят все члены команды, ее миссии. Миссия команды должна включать в себя элемент, связанный с победой, победой в чемпионате и продвижением вперед. Есть разница между целями команды и ее предназначением (миссией): цели команды позволяют отслеживать ваши успехи на пути к успеху, а миссия, будучи более глобальной по своему характеру, придает всем конкретным целям смысл и энергию. Ни одна группа не становится командой, пока она не признает себя ответственной как команда. Командная подотчетность-это набор обещаний, которые лежат в основе двух аспектов эффективной команды: приверженности и доверия.

Взаимная отчетность не может происходить под давлением, но когда команда разделяет общую цель, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественный компонент. Для команды важно, чтобы сотрудники обладали сочетанием взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки решения проблем и принятия решений;
- навыки межличностного общения (полезная критика, принятие риска и т. д.).

Командные отношения, которые традиционно включают такие понятия, как чувство локтя, партнерство и товарищество, могут быть выражены исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Есть много примеров, когда успешные деловые партнеры не терпели присутствия друг друга, когда речь заходила о других сферах общения. Команды обычно различаются по нескольким признакам. Наиболее распространенная классификация основана на определении типа деятельности, которую команда должна выполнять в качестве индикатора.

В данном случае под командообразованием понимается его развитие от формальной структуры управления, утвержденной руководством, до рабочей группы с субкультурой "команда". Выделяется четыре стадии развития команды, а также 2 этапа: 1-й и 2-й этапы: адаптация, группировка и сотрудничество.

С точки зрения деловой активности, первый этап — адаптация характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Участники группы ищут

оптимальный способ решения проблемы. Члены команды приходят вместе с чувством настороженности и скованности. Результативность команды на данном этапе невысока, так как ее члены еще не знакомы друг с другом и не уверены друг в друге.

Второй этап — группировка и сотрудничество-характеризуется созданием ассоциаций (подгрупп) на основе симпатий и интересов. Его инструментальное содержание состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым к ним содержанием задачи, в результате выявления несоответствия между личностной мотивацией индивидов и целями групповой деятельности. Происходит эмоциональная реакция членов группы на требования задания, что приводит к формированию подгрупп. При группировке начинает развиваться групповая идентичность на уровне отдельных подгрупп, которые формируют первые межгрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро осознают, что без общения и взаимодействия с другими подгруппами эффективно решить проблему невозможно, что приводит к формированию коммуникативных паттернов и межгрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает устоявшаяся группа с четко выраженным чувством "мы". Этапы 3 и 4: нормирование и функционирование

На третьем этапе вырабатываются принципы группового взаимодействия и нормализуется либо область внутригруппового общения, либо область коллективной деятельности. Характерной чертой группового развития на данном этапе является отсутствие межгрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, сплоченной в организационно-психологических отношениях группы может превратить ее в группу-автономию, которая характеризуется замкнутостью на своих целях, эгоизмом.

С точки зрения деловой активности, четвертый этап можно рассматривать, как этап принятия решения путем конструктивных попыток успешно решить поставленную задачу. Функционально-ролевая корреляция связана с формированием ролевой структуры коллектива, которая является своеобразным резонатором, через который разыгрывается групповая задача. Группа открыта для развития и разрешения конфликтов. Признается разнообразие стилей и подходов к решению проблемы. На этом этапе группа достигает наивысшего уровня социально-психологической зрелости, характеризуется высоким уровнем подготовленности, организационно-психологическим единством, характерным для субкультуры коллектива.

Эффективная команда может быть охарактеризована общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, но есть и специфические особенности, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициативность и творческий подход к решению поставленных задач. Высокая продуктивность и нацеленность на оптимальное решение, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют его характеристики.

- Эффективная команда-это та, которая имеет неформальную и открытую атмосферу;
- задача хорошо понята и принята;
- члены группы слушают друг друга;
- все члены группы участвуют в обсуждении вопросов политики.;
- обсуждение поощряет как выражение идей, так и выражение чувств;
- конфликты и разногласия между членами группы сосредоточены вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что она делает, и решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При соблюдении этих условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

В заключение можно сказать, что для повышения эффективности командных форм управления большое значение имеет изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп, на продуктивность организации, а также командные формы управления реализуются в целях решения проблем и подготовки рекомендаций, непосредственного изготовления чего-либо, а также управления процессом.