

## **ТЕМА 3 КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

*Цель: определить понятие и суть команды, факторы и управленческие принципы, влияющие на ее формирование.*

В управлении персоналом под командой понимают группу сотрудников с общими задачами, целями и ответственностью. Их навыки и умения дополняют друг друга.

В настоящее время большинство успешно функционирующих предприятий по производству продуктов питания практикуют командный подход либо же стремятся к нему.

Система управления персоналом призвана решать следующие задачи в области достижения целей предприятий по производству продуктов питания:

- обеспечение предприятия необходимым количеством квалифицированных сотрудников;
- предоставление условий, необходимых для эффективного использования знаний и компетенций своих работников;
- совершенствование системы мотивации и оплаты труда;
- повышение удовлетворенности сотрудников за счет предоставление возможностей развития и карьерного роста;
- стимулирование творческой активности сотрудников;
- непосредственное привлечение работников к процессу разработки бизнес-стратегии организации.

Решение данных задач возможно с использованием командного подхода к управлению персоналом.

Командный подход представляет собой один из подходов в управлении персоналом организации, главной целью которого является достижение максимальной эффективности организации в процессе работы в команде. Суть команды состоит в том, что для всех ее членов формируется единая миссия, которая обязательно базируется на завоевании лидерских позиций на рынке, повышении конкурентоспособности организаций, стабильности роста показателей. Меняется модель поведения персонала при командном подходе, которая включает в себя следующие составляющие:

- сотрудники работают как единое целое, не мешая друг другу в процессе взаимодействия;
- все сотрудники активно участвуют в деятельности группы;

- выполнение индивидуальных заданий осуществляется с ориентиром на достижение общей цели;
- сотрудники рационально используют ресурсы и применяют квалификационные знания для достижения общих целей;
- сотрудники не скрывают друг от друга знания и информацию, всегда готовы поделиться ими с командой.

Различают следующие виды команд:

- команды, деятельность которых направлена на подготовку рекомендаций (например, проектные команды);
- команды, деятельность которых направлена на изготовление товара, продукции либо оказание услуг;
- команды, деятельность которых направлена на управление процессом. Главной задачей таких команд является идентификация определенных целей, которые должны отличаться от общих целей организации.

В зависимости от причины формирования выделяют следующие виды команд:

- *проблемные*, которые формируются из сотрудников одного подразделения организации. Участники таких команд регулярно встречаются для обсуждения способов решения проблем. В рамках проблемных команд осуществляется генерация идей, обоснование альтернатив, а также разработка рекомендаций. Однако проблемные команды самостоятельно не принимают окончательных решений;
- *самоуправляемые* команды, функционирование которых происходит в автономном режиме. Такие команды самостоятельно определяют задачи, осуществляют планирование, проводят анализ полученных результатов;
- *межфункциональные* команды формируются из сотрудников различных подразделений. Такие команды создаются в целях решения комплексных задач либо реализации сложных проектов. Работа осуществляется в автономном режиме.

В процессе выбора командного подхода в качестве главных ориентиров должны выступать эффективность и возможность получения требуемых результатов, а не просто желание стать командой.

В качестве основных факторов, определяющих командную эффективность, выступают сосредоточенность команды на эффективности и применение следующих базовых элементов (составляющих):

- наличие небольших по численности групп;
- команда не должна быть изолирована от других подразделений компании;
- члены команды должны чувствовать коллективную ответственность за конечный результат;
- члены команды должны быть мотивированы на работу, мотивированы на общую цель;
- у команды должна быть общая миссия, общий набор конкретных целей;
- у команды должен быть согласованный подход к делу.

Различают основные этапы построения команд.

#### *Определение новых форм организации деятельности команд.*

На первом этапе происходит определение новых форм организации деятельности команд, после чего начинается целенаправленный процесс, включающий в себя следующие мероприятия:

- позиционирование команд для приспособления полного цикла создания продукта;
- формирование плана перехода к рабочим командам при учете поэтапной передачи полномочий.

Стоит отметить, что система управления персоналом на данном этапе практически не меняется.

#### *Перераспределение функций, ответственности и полномочий.*

На данном этапе начинается проектирование рабочих потоков и процессов, создание основы обратной связи. Со стороны менеджера осуществляется контроль преобразовательного процесса, оказывается помощь в достижении целей и в решении возникающих проблем.

После начального энтузиазма наступает стадия некоторой неопределенности, велика вероятность возникновения конфликтов внутри команды.

#### *Ориентация на лидера.*

На данном этапе происходит перепроектирование систем измерений, анализа затрат и ранжирования. Менеджер осуществляет обучение методам принятия решений и иным навыкам, осуществляет контроль и проводит оценку производительности труда. Кроме этого, происходит формирование следующих элементов:

- система контактов как внутри, так и вне команды;

- лидеры команд, выступающие на данном этапе в качестве координаторов, связующих звеньев между специалистами различных профилей.

Главной опасностью данного этапа является появление таких членов команды, которые не готовы к лидерству, но желают выполнять функции лидера в процессе ротации. Еще одной особенностью данного этапа является возрастание степени поддержки со стороны менеджмента организации, а также различных ее подразделений.

#### *Формирование жестко структурированных команд.*

К числу характерных особенностей данного этапа следует отнести следующие изменения:

- расширение полномочий и обязанностей команды;
- создание равных возможностей для развития в команде;
- фокусирование внимания команды на переменах, совершенствовании и развитии как по отношению к самой команде, так и по отношению к конечному продукту.

На данной стадии велика вероятность конфликтов с менеджерами по вопросам, связанным с предоставлением информации. Сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

#### *Формирование самоуправляемых рабочих команд.*

На заключительном этапе происходит передача командам тех полномочий, которые связаны со стоимостными показателями, а также информационных каналов с внешней средой. К числу основных функций менеджеров, помимо стратегических функций, на данном этапе относится:

- обучение новых членов команд, контроль их адаптации в команде;
- поддержка команды в контактах с внешней средой;
- определение новых путей развития.

Самоуправляемые команды в дальнейшем могут использоваться для перспективного планирования.

В рамках совершенствования командного подхода в управлении персоналом предлагается внедрять показатели КРП, которые представляют собой такую систему оценки деятельности организации, которая позволяет ей (организации) определить

степень достижения поставленных стратегических и тактических (операционных) целей.

KPI (Key Performance Indicators) – это ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые позволяют контролировать и оценивать эффективность работы компании и сотрудников.

Это цифровые маркеры, которые показывают, насколько хорошо компания или её отделы справляются с задачами.

Система KPI помогает:

подробно проанализировать работу и её результаты, выявить слабые стороны сотрудников;

планировать объёмы продаж, выполнять конкретные бизнес-задачи;

мотивировать специалистов к достижению поставленных планов и целей компании.

КПЭ могут быть разными в зависимости от отрасли, но обычно они связаны с продажами, доходами, конверсиями и другими ключевыми параметрами успеха.

Специфика деятельности руководителя состоит в том, что он должен четко понимать и, как следствие, ожидать от своих подчиненных выполнения следующих показателей деятельности:

- выполнение работ с определенным уровнем качества;
- соблюдение установленных сроков выполнения работ;
- стремление двигаться вперед и развиваться, что позволяет говорить о постоянном развитии сотрудника.

Достижение установленных значений по приведенным критериям будет говорить о соответствии работника занимаемой должности, его высоком профессионализме и, что самое главное, позволит достижению стратегических и тактических целей организации.

Известный экономист, Ли Якокко полагал, что работа в команде – это не просто совместное усилие людей, а настоящая система, которая строится на основе доверия, взаимодействия и коллективного интеллекта. Руководитель умело объединяет вокруг себя профессионалов разных областей, позволяя им максимально эффективно использовать свой потенциал для достижения общей цели – преодоления кризиса и возобновления экономического роста.

Важной составляющей команды, по Ли Якокко, являются не только опытные и квалифицированные специалисты, но и представители всех уровней компании. Ведь успешное преодоление

трудностей требует взаимной поддержки, доверия и понимания между всеми участниками команды. Каждый член команды должен четко понимать свою роль и ответственность, и быть готовым вносить свой вклад в общее дело.

Надежность и устойчивость команды, по Ли Якокко, обеспечивается не только сфокусированным руководством, но и постоянным мониторингом ситуации и анализом возникающих проблем. Руководитель активно применяет стратегии, которые позволяют команде быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и принимать эффективные решения на каждом этапе борьбы с проблемами. Благодаря этому команда успешно противодействует внешним вызовам и способна эффективно решать проблемы любой сложности.