Тема 3. Формування ефективної команди

Аналіз досвіду практичного використання робочих команд в IBM, Texasinstruments, Hewlett Packardi результатів досліджень, проведених Центром вивчення команд Північно-Техаського університету і дослідницького центру Zenger Miller, дозволяє на сучасному етапі охарактеризувати п'ять стадій розвитку робочої команди таким чином:

Перша стадія - старт. На цій стадії менеджери допомагають робочим командам визначити нові форми організації їх діяльності. Після ідентифікації напрямів вчення починається цілеспрямований освітній процес. Виробляється позиціювання команд в цілях пристосування для них повного циклу створення кінцевого продукту. Формується план переходу до робочих команд з врахуванням поетапної передачі повноважень для конкретних команд. Система управління організацією практично не зазнає змін на даному етапі.

Друга стадія - стан невизначеності. Починається процес перерозподілу функцій, відповідальності і повноважень. Перепроектуються робочі потоки і процеси, створюються основи зворотного зв'язку із споживачами. Менеджери контролюють практично весь преобразовательний процес, допомагають в досягненні поставлених цілей і в дозволі виникаючих проблем, управляють розвитком команди, роз'яснюють нові ролі і обов'язки, координують зусилля команди, сприяють у встановленні зв'язків із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, групами підтримки). Фактично менеджери можуть на цьому етапі вести команду за собою в процесі адаптації. Команди і члени команд на цій стадії мають багато проблем, пов'язаних з новими функціями і обов'язками. Після початкового ентузіазму настає стадія деякого безладу, невизначеності. На цій стадії процес переходу до робочих команд зустрічає зазвичай найбільш сильний опір з боку опозиції перетворенням, велика і вірогідність конфліктів усередині команди. Це одна з найбільш тривалих стадій.

Третя стадія - орієнтація на лідера. Проводиться те, що перепроектувало систем вимірів, аналізу витрат і ранжирування. Менеджмент передає

повноваження, не пов'язані з вартісними показниками і людськими ресурсами. На цій стадії, як правило, менеджери виучують команди методам ухвалення рішень і іншим навикам і умінням, контролюють і оцінюють продуктивність, підтримують дисципліну. Формуються певні системи контактів як усередині, так і поза командою. Формуються перші лідери команд, хоча на цьому етапі вони частіше виступають як координатори, єднальні ланки між фахівцями різних профілів. Головна небезпека цієї стадії полягає в появі членів команди, не готових до лідерства, але що бажають виконувати функції лідера в процесі ротації. Зростає підтримка з боку різних рівнів менеджменту і різних підрозділів організації.

Четверта стадія - жорстко структуровані команди. Передача повноважень, пов'язаних з людськими ресурсами. Менеджери допомагають командам розширити повноваження і обов'язки. Створення в команді рівних можливостей для саморозвитку. Увага команди фокусується на постійному процесі змін, удосконалення, розвитку як відносно самої команди і її членів, так і відносно кінцевого продукту. Як показує практика, на даній стадії велика вірогідність конфліктів з менеджерами з питань, пов’язаних з наданням інформації.

П'ята стадія – самокеровані команди. Передача повноважень, пов'язаних з вартісними показниками, інформаційних каналів із зовнішнім середовищем. У міру розвитку команди до рівня самокерованої основними функціями менеджерів, окрім стратегічних, стають: навчання нових членів команд і контроль над їх “акліматизацією” в команді; підтримка команди в контактах із зовнішнім середовищем; пошук нових шляхів розвитку команд. Самокеровані робочі команди використовуються для перспективного планування.