

Командоутворення як парадигма управління сучасними організаціями

Юдіна Ольга Володимирівна



План

1. Поняття «Team Building», історія становлення концепції тимбілдінгу.

2. Командоутворення в житті суспільства

3. Типи (моделі) команд

4. Навички командної роботи, командний дух.

5. Особливості формування команди та її розвиток.

Team building

Тімбілдінг, або командотворення (англ. *Team building* — побудова команди) — термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди.

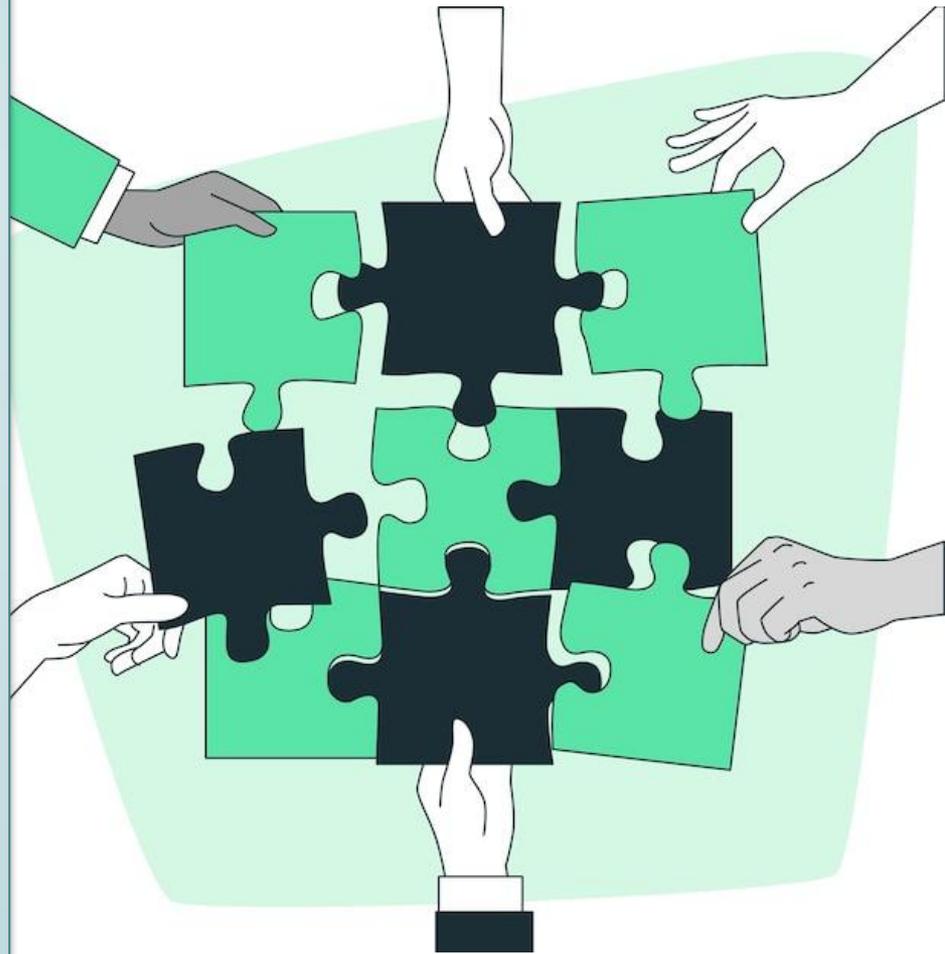
Тімбілдінг є сучасною технологією формування команди за допомогою нестандартних форм впливу та виховання командного духу

Сприяє підвищенню якості та збільшення продуктивності праці, дає змогу зменшити експлуатаційні витрати, сприяє задоволеності роботою, покращує процес прийняття рішень і зв'язку всередині організації, максимально реалізує розумові здібності, творчий потенціал і відповідальність кожного співробітника.

Ще в 1950-х роках у Великобританії був презентований так званий «Мотузковий курс» – тренінг, покликаний забезпечити психологічну підготовку та командну сумісність військовослужбовців спецпідрозділів королівства



Командне «будівництво» спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівних підставах здійснюють розподіл праці в команді. Також **тімбілдінг**, у більш вузькому сенсі, розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди.



Тімблдінг – це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу

Основним завданням тімблдінгу є об'єднання кожного окремого працівника в єдину систему — колектив для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки

Розвиток команди - це природний процес, зазвичай відбувається без навмисного, спланованого і систематичного втручання дослідника, і нерідко триває роками.

Процес командоутворення як інструмент управління персоналом організації

Назва етапу командоутворення	Загальна характеристика етапів командоутворення
Командна робота	Керівник повинен сформувати і розвинути в колективі навички командної роботи; кожен співробітник повинен мати спільну мету зі своїми колегами, брати на себе відповідальність за результати роботи всієї команди і конструктивно взаємодіяти з кожним учасником колективу.
Командний дух	Формування командного духу, тобто всі співробітники повинні відчувати згуртованість, довіряти один одному і надавати посильну допомогу.
HR-інструмент	Безпосередньо побудова команди, коли управлінцю необхідно розподілити ролі кожного з учасників для досягнення найкращих результатів роботи, а також налагодити зв'язки між окремими структурами підприємства, філіями та представництвами.

Команда як спосіб розбудови організації



Це автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання.



Це люди, які займаються спільною справою і свідомо взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети, причому роблять це із задоволенням.



Взаємна
та колективна
відповідальність

Об'єднання
людей для
виконання спільної
роботи

Психологічна
сумісність
членів

Спільна мета

**Ознаки
команди**

```
graph TD; A[Взаємна та колективна відповідальність] --> D((Ознаки команди)); B[Об'єднання людей для виконання спільної роботи] --> D; C[Психологічна сумісність членів] --> D; E[Спільна мета] --> D;
```

Командоутворення

Чинники	Очікуваний результат
Професіоналізм кожного співробітника	Ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія
Позитивне мислення	Орієнтація на загальний успіх
Здатність злагоджено працювати на загальний результат	Конструктивна комунікація
Взаємозамінність, особиста ініціатива, раціональний розподіл ролей	Корпоративні форми ухвалення рішень

Team building



Команда – невелике число людей, що мають взаємодоповнюючі навички, зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці, працюють використовуючи принципи, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність

Майкл Армстронг

Team building

Члени команди взаємодоповнюють один одного та взаємодопомагають, вони беруть на себе відповідальність за кінцеві результати та здатні виконувати внутрішньо групові ролі

I. Салас

P. Берд

C. Таненбаум

Команда має свої особливості:

Лідерство слабо
виражене, воно
розділене між
всіма учасника
команди

Яскраво
виражений
синергетичний
ефект

Місія команди
може
відрізнитися від
місії організації,
але не може
суперечити їй

Результативність
роботи
визначається
перш за все за
колективними
показниками

На відміну від групи команда не має сильно вираженого лідера, підпорядкованість як індивідуальна, так і взаємна; члени команди мають колективний продукт праці та колективне спілкування, спільне прийняття рішень, спільне виконання завдань



Недоліки



Потрібні значні витрати по часу на створення високопродуктивної команди

Обмеження спілкування учасників команди з іншими працівниками організації

Затримки по прийнятті рішення, через необхідність досягнення консенсусу

Перевантаження членів команди, знижена мотивація індивідуального успіху

Популярні технології командотворення як тімбілдінг часто підлягають критиці

Через невелику кількість ролей (з точки зору їх достатності), які виконують гравці

Через базування їх не на справжній, реальній діяльності команди (вони є своєрідним симулятором)

Через спрощення як дійсності, так і ролі членів команди; через недостатність психометричної обґрунтованості основного діагностичного інструменту

Через недостатність теоретичних засад

Інструменти командоутворення



Управління талантами і
лідерством

HR-аналітика

Управління залученням

Управління поведінкою і
культурою

Складові процесу командоутворення як інноваційного HR-інструменту управління персоналом організації

HR-інструменти	Характеристика та навички процесу командотворення
Формування й розвиток навичок командної роботи	Гармонізація спільної мети з особистими цілями Прийняття відповідальності за результат команди Ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання Конструктивна взаємодія та самоврядування Прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди

HR-інструменти	Характеристика та навички процесу командотворення
Формування командного духу	<p>Посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»</p> <p>Розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного</p> <p>Створення мотивації на спільну діяльність</p> <p>Створення досвіду високоефективних спільних дій</p> <p>Підвищення неформального авторитету керівників</p> <p>Розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації</p>

HR-інструменти

Характеристика та навички процесу командотворення

Формування команди

Ефективне використання сильних сторін складу команди
Розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів
Формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства
Створення робочої обстановки під час формування проектних команд
Налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів

Принципи командування



Добровільність входження в команду



Коллективне виконання робіт



Коллективна відповідальність



Орієнтація оплати праці на кінцевий результат



Гідне стимулювання команди за кінцевий результат



Автономне самоврядування команди



Підвищена виконавча дисципліна

Типи команд

Global Teams – Cross-Cultural Teams (глобальні команди і крос-культурні команди, які повинні будуть працювати згуртовано в екстрим-умовах міжнародного бізнесу і стануть основним і найбільш ефективним форматом для роботи)

Virtual Teams – віртуальні команди (уміння працювати в глобальних віртуальних командах стане однією із заповук успіху в бізнесі майбутнього)

Project Teams – Short-Term Teams (команди, створені для проєкту, і короткострокові проєктні команди)

Multi-Teams – мультикоманди (навички ефективної одночасної роботи в декількох командах стануть ключовими для менеджерів майбутнього)

Cross-Functional Teams (крос-функціональні команди), що включають представників різних спеціальностей

Woman Teams – жіночі команди (тимблдингові жіночі команди стануть популярними як можливі моделі командної роботи, а також тренувань і тестування для роботи в бізнес-середовищі)

Етапи формування команди

«Формінг (з англ. forming) – «притирання». На цьому етапі всі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?»



Стормінг (з англ. storming) – «ближній бій». У цей період виникають незгоди стосовно того, що необхідно робити й хто має це робити



Нормінг (з англ. norming) – «зближення та гармонія». На цій стадії мету, ролі й розмежування пояснено і прийнято всіма членами команди



Перформінг (з англ. performing) – «зріла команда». На завершальному етапі команда нарешті стає справжньою командою, яка працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів

Навички командної роботи

Гармонізація спільної мети з особистими цілями

Прийняття відповідальності за результат команди

Ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання

Конструктивна взаємодія та самоврядування

Прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди



Розвиток командного духу



Посилення почуття згуртованості,
формування стійкого відчуття «ми»

Розвиток довіри між співробітниками,
розуміння та прийняття індивідуальних
особливостей одне одного

Створення мотивації на спільну діяльність

Створення досвіду високоефективних
спільних дій

Підвищення неформального авторитету
керівників

Розвиток лояльності учасників програми у
ставленні до організації

Особливості формування команди

Розподіл ролей в команді
для оптимального
досягнення результатів

Формування нової
структури внаслідок злиття,
поглинення або
реструктуризації
підприємства

Створення робочої
обстановки під час
формування проектних
команд

Налагодження
горизонтальних зв'язків
усередині колективу,
регіональних підрозділів



Цілі внутрішньокolleктивного процесу

Формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях

Підвищення рівня особистої відповідальності за результат

Перехід зі стану конкуренції до співпраці

Підвищення рівня довіри й турботи між членами команди

Переведення уваги учасника із себе на команду

Підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою

Висновок команди на лідируючі позиції турніру

Командна робота



Контроль процесу
формування і розвитку
організаційної
культури



Модернізація
процесу
командоутворення

Вибір методів
управління
персоналом



Висновок

Тімбілдінг є одним із найбільш ефективних методів управління персоналом. Він дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки. У разі об'єднання колективу підвищується працездатність, персонал більш мотивований та зацікавлений в успішній роботі. Тімбілдинг є не просто методом згуртування колективу, він виконує дуже важливу функцію, а саме навчання роботі в команді