

Формирование и развитие команд в бизнесе

Боровикова Наталия Васильевна

Директор по корпоративному развитию
Консалтинговой группы BI TO BE



Макротренды

1

Постоянные внешне- и внутриорганизационные изменения определяют необходимость в устранении «стен» между функциональными единицами.

2

Современные мировые тренды в организационном управлении свидетельствуют о позитивном влиянии всех видов командного взаимодействия на эффективность деятельности организаций.

3

Замечено, что уже сам процесс формирования и развития бизнес-команд повышает организационную эффективность.

4

В настоящее время необходимым требованием к руководителям/сотрудникам становится способность включаться сразу в разные виды команд для качественного достижения локальных и общекорпоративных целей.

Команды в бизнесе

Команда – это ограниченное количество психологически совместимых лиц, собранных для совместного высокопроизводительного решения задач, объединенных общими целью, ценностями, подходом к реализации совместной деятельности и взаимным определением принадлежности партнёров к данной группе.

Благодаря синхронности и скоординированности сотрудников в решении бизнес-задач возникают позитивные эффекты:



Синергии, когда общий бизнес-результат превосходит сумму результатов отдельных руководителей/сотрудников;

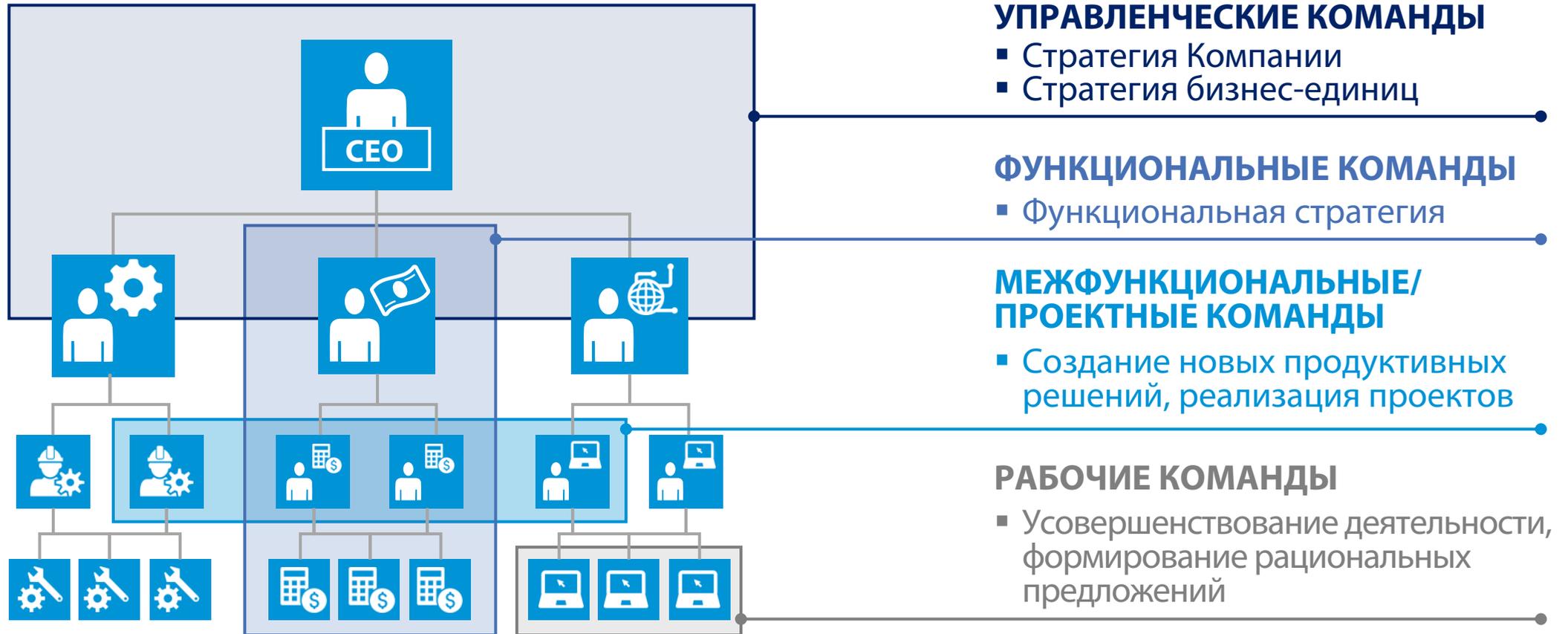


Самоорганизации, когда возникающие конфликты преодолеваются без постороннего вмешательства оптимальным образом;



Саморазвития, когда выбираются и достигаются оптимальные для организации цели и результаты.

Схема бизнес-команд



Управленческая команда



Управленческая команда – это объединение руководителей, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

ВЫГОДЫ ДЛЯ 1-ГО ЛИЦА

- Повышение слаженности во взаимодействии со своей управленческой командой
- Выход на оптимальный путь достижения стратегических целей
- Снижение операционной нагрузки



ВЫГОДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

- Повышение управляемости процессов и проектов
- Снижение издержек контроля и управления



ВЫГОДЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

- Повышение слаженности и скорости управленческой работы
- Экономия личных и командных ресурсов на выполнение задач



Другие виды команд



Функциональная команда – это команда руководителей/подчинённых, профессиональная деятельность которых заключается в выполнении конкретной бизнес-функции (управление финансами, инженерия, информационные технологии, управление персоналом). Как правило во главе функциональной команды стоит руководитель функции или функционального направления организации.



Межфункциональная/проектная команда – это команда руководителей/специалистов, задача которых заключается в реализации проекта, нового вида деятельности, у которого нет конкретного бизнес-процесса.



Рабочая команда – это команда специалистов/рабочих, целью которой является улучшение конкретной повторяющейся бизнес-операции или процедуры (например, команда сборочного цеха, команда оформления и дизайна продуктов, ремонтная команда и т.д.)

4 краеугольных камня развития бизнес-команд

В процессе развития бизнес-команд всегда присутствуют основные **направления** для настройки.

1. ЕДИНСТВО ЦЕЛЕЙ

Команда должна разделять корпоративные цели в деталях, цифрах, продуктах, клиентах и других параметрах.

2. ЕДИНЫЙ ВЗГЛЯД НА РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

Участники команды должны одинаково понимать, кто есть кто. Признавать правильность установленного порядка и видеть привлекательные для себя перспективы возможного развития этих самых ролей.

3. ЕДИНЫЙ ВЗГЛЯД НА СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Члены команды должны **ХОТЕТЬ** и **УМЕТЬ** конструктивно взаимодействовать при решении оперативных задач, рабочих вопросов, устранении неизбежных проблем и внедрении необходимых преобразований.

4. КОНСТРУКТИВНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Команда должна единообразно воспринимать как стратегию Компании (формализованный и обоснованный набор предстоящих действий компании на рынке), так и содержание внутрикорпоративных бизнес-процессов, а также распределений полномочий по корпоративной иерархии.



Важным требованием к команде является умение эффективно работать под влиянием внешней среды

В команде одинаково ценно внимание к профессиональной и личной составляющей.

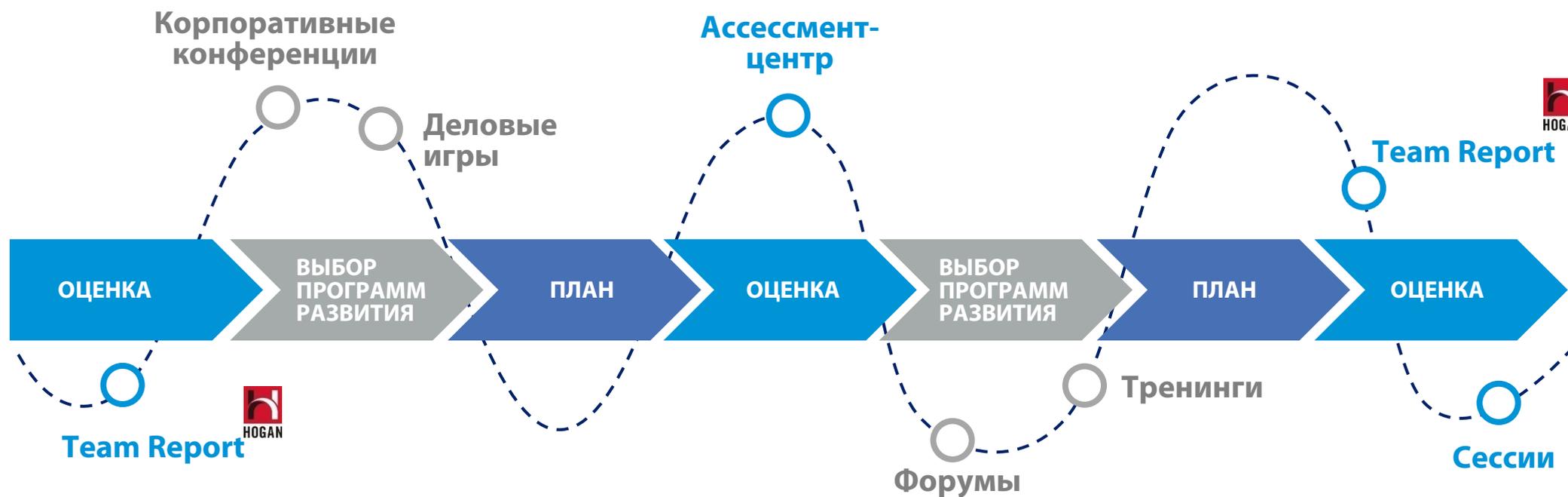
Настройка («синхронизация») команд ведёт к **ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ** их работы.

Цикл формирования и развития бизнес-команд



Выбор оптимальных методов формирования и развития управленческой команды производится после диагностики текущего состояния коллектива.

Дорожная карта развития





HOGAN

Hogan Team Report

Члены команды выступают в двух различных ролях.

Первая – это функционал, определяемый должностной инструкцией.

Вторая – неформальная или психологическая роль, которую человек выбирает в силу своих личностных качеств. Обе роли являются важными для успешного функционирования команды.



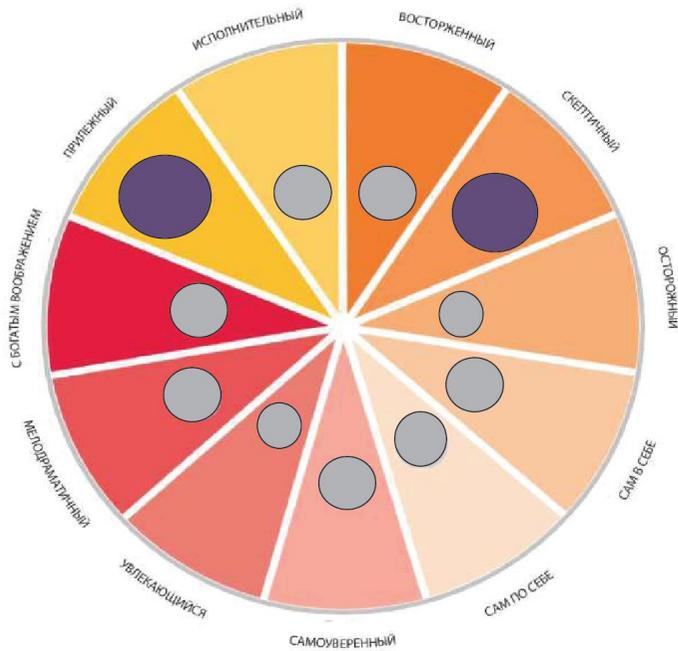


HOGAN

Hogan Team Report

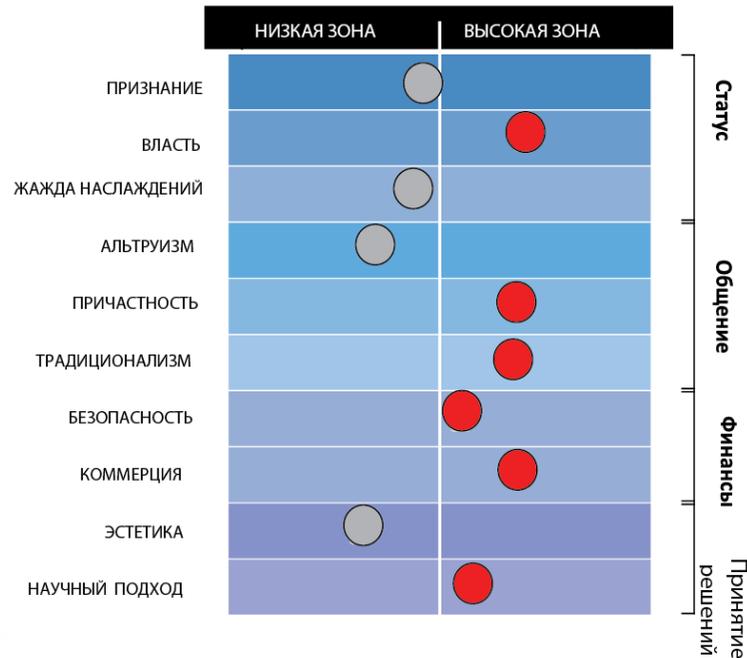


Деструкторы

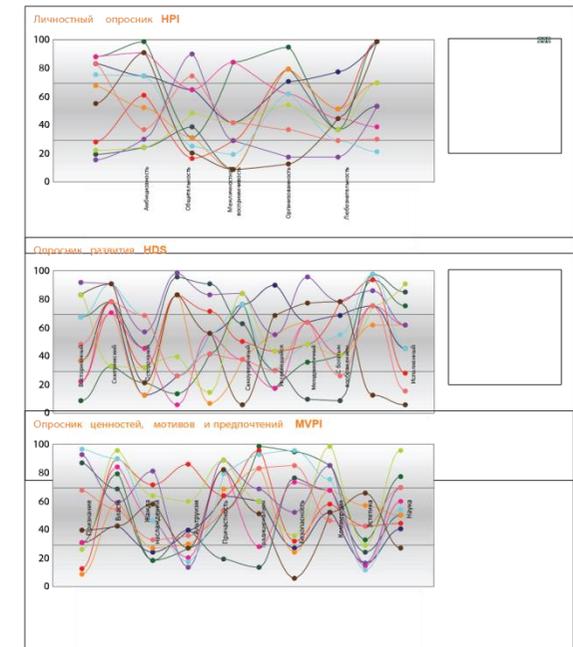


Этот символ обозначает командный деструктор

Командная культура



Индивидуальные результаты



Методы развития бизнес-команд

1

Для конструирования программы развития могут подойти как конкретные планы мероприятий, так и их сочетание.

INCENTIVE



Варианты реализации: путешествие с препятствиями, экскурсия на производство, выезд, поход (в том числе с элементами экстрима).



Эффекты:

- Достижение лучшего ощущения и понимания своих способностей, осознание и проработка «внутренних пределов», психических ограничений, страхов
- Развитие командной сплочённости, «чувства локтя», формирование доверительных отношений в команде
- Формирование и развитие личностных и командных качеств, полезных в повседневной деловой практике

МОДЕРАЦИОННЫЕ, ФАСИЛИТАЦИОННЫЕ СЕССИИ



Варианты реализации: «летучка», брифинг, круглый стол, «Капитанский мостик», «конференция идей», карточный опрос Clustern.



Эффекты:

- Отработка и развитие коммуникативных и аналитических навыков
- Достижение лучшего понимания своих коллег, сонстройки с ними для совместного решения стратегических задач. Для первого лица – отработка «в тестовом режиме» со своей командой новых управленческих стилей и решений
- Проработка стратегических инициатив, «краш-тест» планов и программ развития. Результаты этих мероприятий можно использовать в дальнейшей профессиональной деятельности для уточнения и корректировки стратегических и тактических планов
- Сонстройка единого взгляда на бизнес

Методы развития бизнес-команд

2

Для конструирования программы развития могут подойти как конкретные планы мероприятий, так и их сочетание.

РАСШИРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КАРТИНЫ МИРА



Варианты реализации: круглый стол, мини-конференция по обмену опытом, сессия в формате «открытого пространства», выступление мотивационных спикеров.



Эффекты:

- Обновление существующего видения стратегических целей и расширение управленческого инструментария
- Оптимизация подходов и методов управленческой работы
- Повышение гибкости управленческой работы и качества управленческих решений

ФОРСАЙТ-СЕССИИ



Варианты реализации: мозговой штурм, Делфи-сессия, круглый стол, тематический форум, конференция.



Эффекты:

- Выявление и понимание тенденций развития объекта анализа (команды, компании, отрасли, страны, системы технологий)
- Выявление и анализ возможных сценариев развития объекта анализа и оценка вероятности реализации каждого из них
- Формулировка альтернативных планов действий/мероприятий для каждого из сценариев
- Упорядочение ожиданий, достижение определённости в долгосрочном целеполагании
- Формирование уверенного взгляда в будущее

Методы развития бизнес-команд

3

Для конструирования программы развития могут подойти как конкретные планы мероприятий, так и их сочетание.

КОУЧИНГ



Варианты реализации: индивидуальная/коллективная коуч-встреча.



Эффекты:

- Осознание собственных целей. Расширение привычного мировоззрения, освоение новых возможностей, подходов и прикладных инструментов
- Выявление скрытых ресурсов личностного роста
- Развитие эмоционального интеллекта, способности глубже понимать других (коллег, подчинённых, начальство); развитие навыков работы с командой, развитие собственного лидерского потенциала
- Развитие деловой интуиции и навыков прогнозирования будущего

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ



Варианты реализации: проблематизирующий кейс, indoor/outdoor-деловая игра, ролевой квест.



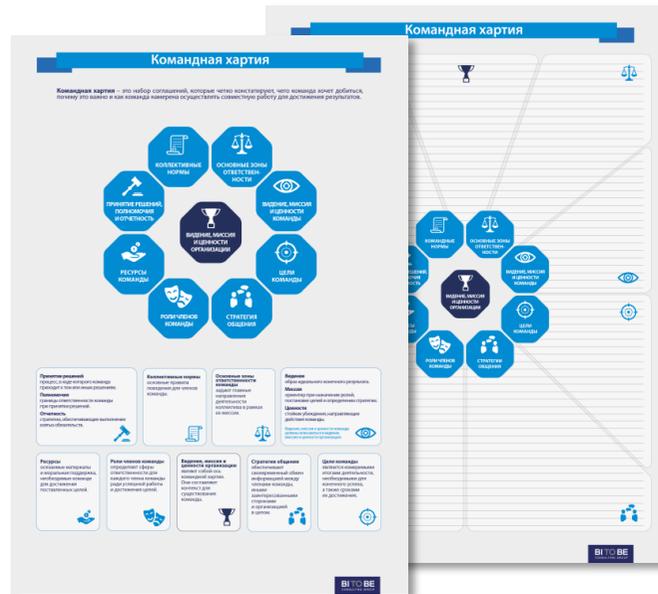
Эффекты:

- Развитие актуальных управленческих навыков
- Развитие навыков эффективного командного взаимодействия
- Отработка в игровой форме функциональных и управленческих подходов, стилей и инструментов

Инструменты проектирования бизнес-команд

Существует ряд инструментов, используемых для помощи в формировании и развитии бизнес-команд. Такими инструментами являются:

Командная хартия



Помогает участникам договориться как решаются дела и как урегулируются конфликты

Hogan Team Report



Календарь развития команды

Проекты / Недели	Январь				Февраль			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Работа с командой УОРПиОР								
1.1 Определение функционала УОРПиОР								
2. Работа с командой HRD								
3. Работа с командой HRD и УОРПиОР								
3.1 Обновление HR-стратегии								
3.2 Сертификационное обучение HR								
4. Выступления на внешних конференциях								
4.1 II Всероссийский форум HR-директоров «Тактика и стратегия управления персоналом - 2016». Оптимизация HR-процессов								
4.2 12-th Compensation & Benefits Forum 2016								
4.3 VII Всероссийская Конференция «Управление производственным персоналом-2017»								
4.4 VII Конференция Оценка персонала для бизнеса-2017								

Помогает участникам ориентироваться в последовательности мероприятий по развитию команды