

© Осмоловская А. С., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Как известно, основная цель бизнеса — максимизация прибыли, и для достижения этого показателя любой компании в первую очередь важно получать качественный результат деятельности, который напрямую зависит от знаний, навыков и компетенций её сотрудников. Ключевым элементом решения данного вопроса является подбор кадров и объединение этих кадров в управленческие команды. В данной статье рассматривается понятие такой команды и методика ее формирования, а также анализируется реальный пример работы управленческой команды. На этой основе выявляются главные проблемы, с которыми сталкивается руководство при работе с командами, и разрабатывается собственная методика формирования команд. Актуальность данной темы обуславливается необходимостью повышения эффективности управленческих команд, способных воплощать проекты в реальность.

*Ключевые слова:* менеджмент, организационное поведение, управленческие команды

**Н**а сегодняшний день в сфере управления персоналом вопросам формирования проектных групп и управленческих команд уделяется особое внимание. Требуется не только умение эффективно руководить сотрудниками по отдельности, но и способность правильно организовать их в отдельные команды для выполнения определенной цели и усиления положительного эффекта. Для этого каждый руководитель должен знать, что такое команда, как

ей управлять, как следует распределять задачи и роли в команде, а ещё осознавать тот факт, что формирование эффективной команды требует не малое количество времени и ресурсов.

Такие команды на практике называются управленческими командами. Под данным понятием понимается объединенная группа людей с делегированием полномочий, члены которой образуют полноценную команду для достижения организационных целей.

Обычно команды формируются под определенные задачи, поставленные перед предприятием или организацией, например, реализация краткосрочного проекта. Для этого требуется принимать быстрые и важные решения, иначе говоря, необходимо формировать управленческую команду из подготовленных к оперативным согласованиям и действиям кадров [1].

Существует немало методик формирования управленческих команд, которые позволяют объединить сотрудников одного или разных подразделений. В первую очередь следует учитывать, что управленческие команды обладают определенными признаками:

- Команда представляет собой группу людей численностью от двух человек. Оптимальное количество от трех до восьми человек.

- Члены команды постоянно взаимодействуют между собой и объединяются вокруг лидера, как формального, так и неформального.

- Деятельность команды направлена на достижение единой общей цели, принимая во внимание и личные цели, мотивацию сотрудников. Такими личными целями может быть желание получить навык работы или перенять опыт работы в команде.

- Участники команды следуют единой миссии и ценностям компании или организации.

- Члены команды исполняют четкие роли, знают свои слабые и сильные стороны и действуют, исходя из тех ролей, которые они выполняют внутри команды.

- Все участники команды несут коллективную ответственность за конечный результат деятельности компании или организации [2].

Кроме того, каждая команда обладает целями, ценностями, системой мотивации и вознаграждения, конкретными ролями, структурой, регламентами и т.д. — все это строится на основе собственных ценностей и общих принципов в команде, развивая чувство сплоченного коллектива.

Несмотря на большое количество подходов к формированию, не все из методик применимы на практике. Более того эффективность использования определенной методики зависит от комбинации факторов, условий и состояния компании, где будет использоваться данный инструмент.

Обычно формирование управленческой команды разделяется на 9 этапов [3].

Первым этапом является определение цели, формирования и видение роли управленческой команды. В основе второго этапа лежит вопрос лидерства внутри формируемой управленческой команды. Целью этапа является осознание и принятие лидером ответственности за всю деятельность команды.

Следующим этапом является согласование индивидуальных целей и мотивации лидера с целями проекта. В четвертом этапе проводится

подбор потенциальных кандидатов в команду с учетом их индивидуальных особенностей, таких как опыт работы, возраст, основные стратегии достижения цели, психологические особенности, сильные и слабые стороны личности. Также проводится диагностика сильных и слабых сторон команды.

На пятом этапе индивидуальные цели потенциальных членов управленческой команды и цели формируемой команды согласуются между собой. На первый план выходит мотивация членов команды. Далее происходит формирование деловой атмосферы в коллективе и налаживание коммуникативных связей между членами команды. В данный процесс входят установление контактов, решение проблем с конфликтами, организация эффективного взаимодействия.

На седьмом этапе между членами команды распределяются функциональные обязанности. Распределение происходит в соответствии с их индивидуальными особенностями. Также определяется ответственный над финансовыми потоками, определяется социальный статус и властные полномочия для каждого члена команды. Восьмым этапом предусмотрена корректировка предыдущих этапов с поправкой на тактические и стратегические цели команды, а также достигается развитие командного взаимодействия посредством организации эффективного взаимодействия в команде.

Финальным этапом является анализ результатов и командного взаимодействия в виду завершения проекта [3].

Что касается реализации данного процесса, то очевидно, что учесть все детали при формировании управленческой команды достаточно непросто. Из-за этого могут вытекать некоторые сложности. С согласия руководителей компании ООО «Слата» был проанализированы проблемы, с которыми чаще всего сталкивается руководство при работе с управленческими командами.

Первая проблема — это дефицит рабочего времени сотрудника. Поскольку участие в рабочей группе требует дополнительных ресурсов от сотрудника, не всегда у каждого из членов команды есть возможность использовать своё время для командного заседания. К тому же некоторые сотрудники могут быть задействованы в нескольких группах. В результате этого время заседаний сокращается, встречи малоэффективны и нерезультативны, а выполнение работы отклоняется от запланированных сроков.

Вторая проблема — это низкий уровень вовлеченности каждого участника в общей работе команды. Данный пункт вытекает из первого, когда на командном заседании некоторые сотрудники отсутствуют или пытаются решать другие рабочие вопросы параллельно с основной деятельностью, или же используют эту встречу как перерыв или отдых, полагаясь на коллективную ответственность.

Третья проблема — это чрезмерное множество управленческих команд и, как следствие, их низкая эффективность. Такое количество рабочих групп требует больше ресурсов, как от компании, так и от сотрудников, однако результат от их деятельности очень незначителен.

Четвёртая проблема — это неформальный характер у некоторых управленческих команд (например, межфункциональных или проектных групп). Сотрудники, задействованные в таких командах, получают дополнительный объём работы, но при этом не получают материального или нематериального поощрения, что ведёт к перегрузке и снижению мотивации работника, отсутствию ответственности сотрудника за участие в работе.

Пятая проблема — это создание управленческой команды по тем вопросам, которые возможно

решить в индивидуальном порядке или на разовом совещании. Формирование таких команд попросту не имеет смысла, так как через короткий промежуток времени рабочая группа будет упразднена.

Наличие данных проблем свидетельствует о допущении ряда ошибок, возникших в процессе формирования управленческих команд. Для решения данного вопроса предлагается разработанная методика формирования управленческих команд. Данное предложение направлено на повышение эффективности управленческой команды путём структуризации процесса формирования команд. Методика состоит из 6 этапов, разделенных на 16 шагов, и представлена на рисунке 1.

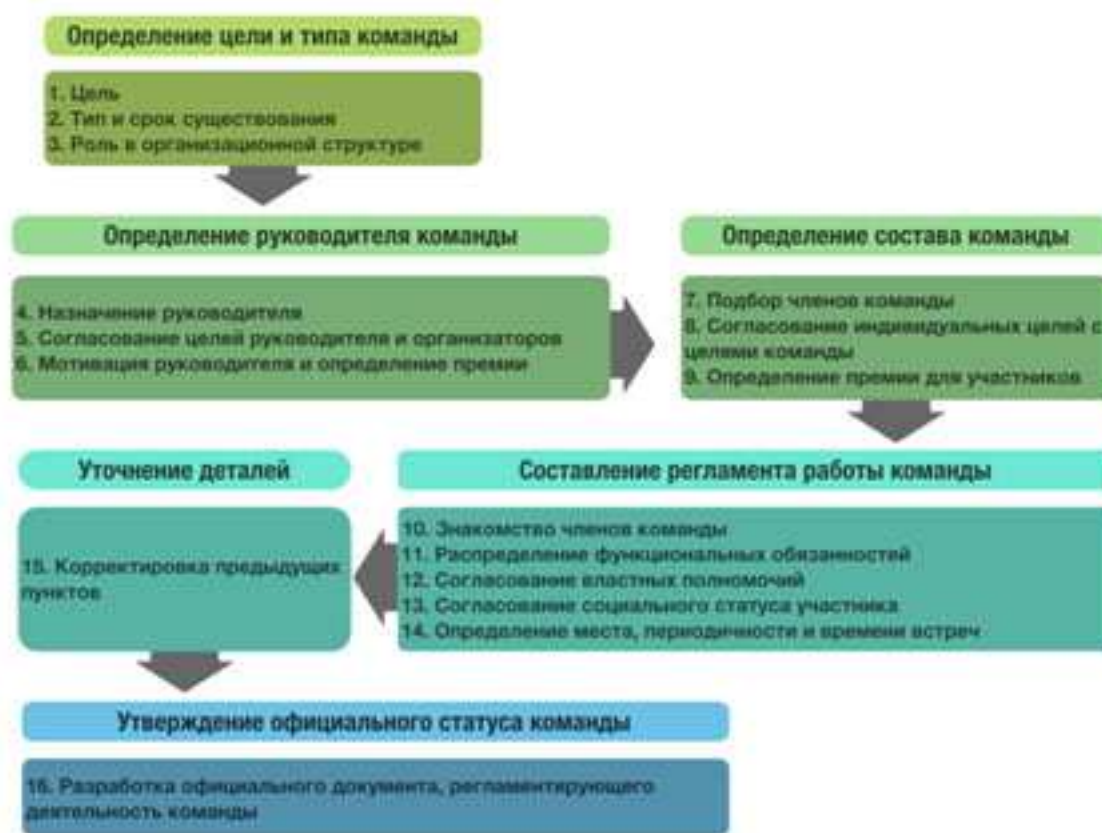


Рис. 1. Методика формирования управленческой команды

Данные этапы формирования управленческой команды основывались на алгоритме, предложенном М. Белбиным [3], и были видоизменены в соответствии с нуждами компании и собственным видением данного процесса, основанным на исследовании стратегической сессии «Слата-2050». Первые три этапа реализуются самим организатором управленческой команды, следующие три этапа без его активного участия, но с его наблюдением за процессом.

Далее приведено более подробное описание каждого из этапов формирования управленческой

команды с примерным временем реализации каждого из этапов.

Этап 1. Определение цели и типа управленческой команды — 1–3 дня. Каждая управленческая команда должна быть создана для выполнения какой-то определенной, конкретной цели (желательно сформированной по технологии SMART). Постановка цели команды позволит руководству компании определить ресурсы, необходимые для создания команды и ее функционирования, и желаемый результат. Далее следует определить тип управленческой команды в зависимости от цели: разработка и реализация

проекта — проектная группа, единовременное принятие решений — межфункциональные рабочие группы, принятие решений на постоянной основе — команда-комитет.

Также команды могут быть созданы по следующему принципу:

Краткосрочная команда — команда создана для реализации краткосрочного мероприятия или проекта без дальнейшего развития данного проекта, может быть в дальнейшем распущена;

Долгосрочная команда — команда создана для долгосрочной работы над проектом с его последующим развитием и координированием;

Циклическая команда — команда берет на себя обязанности периодически реализовывать какое-то мероприятие через определенный временной цикл.

Данная классификация необходима, потому что некоторые типы управленческих команд, уже существующие в компании, не конкретизированы по времени существования. Например, межфункциональная рабочая группа относится к краткосрочным командам, команда-комитет может быть только долгосрочной и циклической, а проектная группа может быть как краткосрочной, так и долгосрочной, и даже циклической.

Схема классификации проектных управленческих команд представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Классификация на примере проектных команд

Также следует изначально определить роль управленческой команды в организационной структуре компании. Какими полномочиями обладает данная команда и её лидер? Какие ресурсы доступны? Кто имеет и не имеет право вмешиваться в деятельность рабочей команды и прочие вопросы.

Этап 2. Определение руководителя управленческой команды — 1–5 дней. В любой управленческой команде должен быть руководитель или назначаемый лидер. Первый шаг заключается в выборе сотрудника на должность руководителя команды. Такой сотрудник должен обладать лидерским потенциалом и определенным набором компетенции в соответствии с целью формирования управленческой команды, а также желанием и мотивацией работать над поставленной целью. Подбор осуществляется организатором команды посредством индивидуального интервью с потенциальным руководителем.

Следующим шагом является согласование индивидуальных целей руководителя и целей управленческой команды, которые закладывает организатор, обсуждение ожидаемого результата, построение общего видения команды и её возможностей, обсуждение полномочий руководителя. Поскольку руководство управленческой командой — это новая дополнительная обязанность, за неё следует назначить денежную премию, повышение оклада или другой вид материальной мотивации, который должен быть заложен в бюджет проекта или фонд оплаты труда.

Этап 3. Определение состава управленческой команды — 2–7 дней. При формировании состава управленческой команды в первую очередь следует обратить внимание на размер потенциальной команды. Количество участников определяется в зависимости от цели формируемой команды и сложности её достижения — оптимальный размер

команды составляет не более 5–7 человек. Подбор участников осуществляется в связи с компетенциями и индивидуальными особенностями сотрудников: опыт работы, возраст, должность, психологические особенности, сильные и слабые стороны личности, мотивация и желание участвовать. Процесс отбора происходит в индивидуальном порядке в форме интервью организатора и руководителя команды с потенциальным кандидатом. Задачами интервью являются согласование личных целей каждого из участников с целями формируемой команды, а также определение поощрения в виде материальной или нематериальной мотивации сотрудника. Нематериальной мотивацией в данном случае может быть сокращение рабочей нагрузки, большая свобода действий на занимаемой должности, организация обучения, а в качестве материальной мотивации может выступать предоставление льгот, дополнительных бонусов от компании или премирование.

Этап 4. Составление регламента работы управленческой команды. Налаживание коммуникативных связей между членами команды и создание деловой атмосферы — 1–3 дня. После определения полного состава управленческой команды проводится первое командное заседание, на котором происходит знакомство руководителя с участниками команды. В иерархии команды руководитель находится выше членов команды, потому что он является управляющим данного объединения. При этом наличие назначенного руководителя вовсе не исключает появление ярко выраженного лидера в команде. Однако данный лидер не будет обладать такими же полномочиями, как у руководителя, потому что в управленческой команде все члены команды наделены равными правами и возможностями. Далее между членами команды происходит распределение функциональных обязанностей в соответствии с индивидуальными особенностями участников, определяются роли и социальный статус каждого члена команды, а также согласовываются властные полномочия (основными полномочиями наделен руководитель команды). Не менее важно определить постоянное место, периодичность и время встреч для управленческой команды. Итоги обсуждения должны устраивать одновременно всех членов команды и не идти врозь с основной рабочей деятельностью каждого из сотрудников. В качестве места встреч может выбираться главный офис компании, а периодичность выбирается в зависимости от сроков реализации проекта. Время встреч должно быть согласовано с высшим руководством и непосредственными руководителями сотрудников через руководителей команды. Благодаря данному согласованию каждый из членов команды будет участвовать в деятельности управленческой команды в специально отведенное на это рабочее время,

которое должно быть единым для всех членов команды.

Этап 5. Уточнение деталей — 1–2 дня. Помимо оперативных целей управленческая команда может обладать тактическими и стратегическими целями. Для этого предусмотрена процедура корректировки ранее перечисленных этапов с поправкой на сроки реализации и координации и основную деятельность управленческой команды. В этот период команда и её руководство могут изменять регламент работы, обязательства и роли членов команды и другое. Затем все детали полностью согласовываются и окончательно утверждаются для формирования официального документа. Если же команда не обладает тактическими и стратегическими целями, то происходит повторное уточнение всех деталей и их утверждение, а формирование команды завершается следующим этапом.

Этап 6. Утверждение официального статуса команды — 1–2 дня. На данный момент в компании существует три типа документов для обозначения работы управленческих команд — это общий устав, общий протокол и специализированные регламенты. В случае формирования новых управленческих команд следует создавать новые специализированные протоколы для каждой команды, чтобы в документе были прописана информация о целях, составе и структуре управленческой команды, ролях и обязательствах участников команды, деталях рабочей деятельности и прочее. Данным документов управленческая команда получает официальный статус и может приступать к выполнению работы.

Таким образом, процесс формирования управленческой команды занимает от 7 до 22 дней — в среднем, около двух недель. Данного времени достаточно для выполнения всех этапов и организации управленческой команды, готовой к работе. Что касается вопроса организации и формирования управленческой команды, этим должен заниматься менеджмент низшего или среднего звена — функциональные руководители или руководители отделов. Методика универсальна и подходит для образования управленческой команды любого типа.

Внедрение происходит на документальном уровне — в течение одного или двух дней в компании создаётся регламент формирования управленческих команд, в который вносится данная методика. Эта методика применима как для реформирования существующих команд, так и для создания новых. Ответственным лицом за разработку документа назначается руководитель отдела по работе с персоналом, а за утверждение и принятие данного документа — исполнительный директор компании.

Данная методика может применяться на втором этапе стратегической сессии «Слата-2050». Организация управленческих команд может быть проведена как до завершающего этапа

мероприятия, так и на самом мероприятии с выделенным под эту цель временем. В зависимости от нужд и имеющихся ресурсов формирование команды по методике может быть видоизменено. Поскольку второй этап стратегической сессии не располагает большим количеством времени, то организатор выбирает руководителей команд и может дать им поручение самостоятельно проводить подбор участников согласно методике. Это сократит временные затраты на формирование и сохранит ресурсы организатора на решение других вопросов, касающихся организации команд.

В целом, методика значительно повысит эффективность управленческой команды, поскольку при её разработке были учтены все ошибки, которые были допущены в процессе формирования команд. Устранение данных ошибок позволит ликвидировать существующие проблемы и одновременно избежать появления новых, сократить ресурсы, затрачиваемые на решение данных проблем. Также это даёт возможность компании повысить результативность принятых управленческой командой решений и качество реализованных проектов. Это повлияет на показатели компании, укрепление её позиции на рынке и возможное повышение привлекательности в глазах клиента, рентабельности и прибыли. ■

---

1. Михайлов И. В. Эффективное управление – Управление организацией: отд. издание/ И. В. Михайлов. – М.: Аврора, 2003. – 80 с.

2. Гапоненко А. Л. Менеджмент. Учебник для бакалавров: учеб. для вузов/ А. Л. Гапоненко. – М.: Гриф, 2013. – 341-348 с.

3. Белбин Р. М. – Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: отд. издание, перевод с англ. / Р. М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 356 с.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Белбин Р. М. – Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: отд. издание, перевод с англ. / Р. М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 356 с.

Гапоненко А. Л. Менеджмент. Учебник для бакалавров: учеб. для вузов/ А. Л. Гапоненко. – М.: Гриф, 2013. – 341-348 с.

Михайлов И. В. Эффективное управление – Управление организацией: отд. издание/ И. В. Михайлов. – М.: Аврора, 2003. – 80 с.

---

## **Formation and development of management teams**

© **Osmolovskaia A., 2019**

As everybody knows the main goal of any business is to maximize profit and to accomplish this goal the business have to made very efficient results and work hard. The results mainly depends on company's stuff and their skills and knowledges and main question here is how to gather all the qualified people into a management team. This article is focused on management teams, how they formed and real cases of implementing them.

On this basis, the main problems that the management faces when working with teams are identified, and its own method of forming teams is developed. The relevance of this topic is due to the need to improve the efficiency of management teams capability of translating projects into reality.

*Keywords:* management, organizational behavior, management teams

---