

Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №8» с. Тугулук
Грачевского муниципального округа Ставропольского края

**Доклад на тему:
«Распределение ролей и
функциональных между
членами команды, методы
организации эффективного
взаимодействия в команде»**

Подготовил: директор МКОУ СОШ 8 с. Тугулук
Белова Валерия Викторовна

Управлять – значит приводить к успеху других.

(Зигерт В., Ланг Л.)

"Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем толковых людей, для того, чтобы они говорили нам, что делать" (Стив Джобс)

Умение построить сильную, эффективную команду – особый признак успешного руководителя. Это позволяет с минимальными затратами и в короткие сроки выполнить поставленные задачи.

Сплоченная команда уменьшает нагрузку на руководителя, повышает качество принимаемых решений, снижает вероятность управленческих ошибок. При этом увеличивается надежность общего дела, ведь ориентированные на результат люди вместе работают в соответствии с общей целью и стратегией развития учреждения.

Для того, чтобы эффективно развиваться и обогнать своих конкурентов, учреждению необходимо меняться. Для этих целей обязательно нужно создавать команду, способствующую осуществлению процесса стратегических реформ в образовательном учреждении.

Команда работает лучше отдельных личностей. В сегодняшнем мире интенсивного соревнования очень важно быть частью команды, на работе ли или в каком-либо другом месте. Это учит многим вещам. Самое важное преимущество формирования команды состоит в том, что это помогает всем участникам высказывать их мнения, устанавливать связь друг с другом.

Таким образом, **эффективная команда** – это группа людей соответствующей квалификации, преданных общей цели учреждения, для достижения которой они действуют сообща и согласованно.

Влияние команды на мнение и поведение составляющих её членов, в настоящее время никем не оспаривается. Достаточно вспомнить эксперимент, проведённый В. М. Бехтеревым и описанный им в работе «Коллективная рефлексология» в 1921 году.

Бехтерев рассаживал несколько людей в комнате таким образом, чтобы они видели друг друга, и просил их рисовать штриховые линии на

листе бумаги. В начале эксперимента каждый человек рисовал эти линии с присущей только ему частотой, но, спустя некоторое время эта частота становилась единой для всей группы.

Старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Е.Н. Емельянов говорит: «Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития». Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчётной как команда. Взаимная отчётность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчётность возникает как естественная составляющая.

На самом деле, команда станет командой только тогда, когда каждый из её членов будет смотреть вперёд, не забывая при этом оглядываться на своих коллег. Команда остаётся командой только из-за того, что у членов команды есть общая цель. Поэтому при формировании команды необходимо учитывать индивидуальные качества каждого члена, так как внутри команды необходимо идеальное сочетание личностей.

Процесс формирования команды – задача, требующая наличия высоких управленческих компетенций. При создании команды требуется не только наличие правильно подобранных специалистов, но и личностей, работающих сообща, как команда. Иначе сама задумка создания команды окажется бессмысленной.

Эффективность команды имеет две составляющие: степень реализации целей и удовлетворение людей от принадлежности к команде.

Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить три основных:

- параметры команды;
- внешняя среда функционирования;
- мотивация команды.

Эти три фактора помогают получить достижение целей и удовлетворённость членов команды своей деятельностью.

Эксперты в области менеджмента выделили следующие качества, необходимые при совместной работе в команде: коммуникабельность, командная ориентация, добросовестность, рассудительность, результативность, настойчивость, уверенность в себе, преданность команде.

К основным параметрам эффективной работы команды относятся: удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды, успешное взаимодействие в команде, решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимосвязаны. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы. Бизнесмены, сочетающие в одном лице собственника и менеджера, лишены возможности обмена идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда.

Важно помнить о том, каким образом команда будет работать. Например, даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Эффективность работы команды зависит от управления количественным составом команды, функциональными обязанностями членов команды, распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

Важно определить оптимальное количество человек в команде, так как эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении оптимума численности. Необходимо, чтобы члены команды имели необходимую компетенцию для выполнения поставленной задачи. Если численность сотрудников высока, то приемлемо разделить команду на подгруппы, иначе команда разделится на неформальные группы произвольным образом, что затруднит координацию выполнения задания и снизит эффективность командной работы. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

Эффективность команды во многом определяется личностными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т.д.

При работе в команде каждый ее член выполняет роли как минимум двух типов: функциональную, основанную на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Отдельно стоит сказать о роли лидера. Руководство командой имеет большое значение для эффективности ее работы и способствует слаженному действию команды. Как правило, руководитель не стремится явно доминировать над остальными членами команды.

Для результативности деятельности команды важна забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией происходит тогда, когда лидеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнить свою работу.

Я считаю, что оптимальный способ управления командой - разумное вовлечение членов команды в управление, создание условий для нормальной работы и помощь в случае возникновения проблем. Руководитель берет на себя руководство только в сложных или нестандартных ситуациях. Возможен вариант, когда функции руководителя на какое-то время передаются тому из членов команды, кто лучше всех владеет данным вопросом. Ведь важно не кто контролирует, а как осуществляется работа. И для того, чтобы работа делалась слаженно и в срок необходимо создать благоприятный психологический климат в коллективе.

Психологический климат – это межличностные отношения, типичные для трудового коллектива, которые определяют его основное настроение.

В одном климате растение может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о психологическом климате: в одних условиях люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть коллектив, проводят в нем меньше времени, их личностный рост замедляется, в других — коллектив функционирует оптимально и его члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал.

Строительство психологического климата, сплоченности коллектива – это важнейшее дело не только администрации, но и каждого члена коллектива.

Климат называют благоприятным, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности. Если члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают

высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело. Если в коллективе каждый защищён, чувствует причастность ко всему происходящему и активно вступает в общение.

В современных условиях главным ресурсом эффективной работы является команда специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих трудовой процесс. От вашей квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы детей, родителей, сотрудников и перспективы развития нашего учреждения.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат» и уважать мнения всех сотрудников.

Давайте проведем небольшое упражнение.

Упражнение 3. «Невидимая нить»

Информирование: «Известно, что давным-давно на свете жил один удивительный человек. У него были длинная седая борода и волосы, поэтому многие думали, что он стар и мудр. Другие же видели озорной блеск его глаз и говорили, что он молод. Этот человек умел то, чего не умели другие. И люди называли его мудрецом. Никто не знал, откуда он пришел, но говорили, что раньше он был обыкновенным человеком, таким, как все. Менялись поколения, а мудрец по-прежнему жил среди людей. И они ощущали себя под его защитой.

И вот пришел день, когда мудрец отправился в путь. Он обошел всю Землю, и узнал многих людей. И удивился мудрец, насколько разными были эти люди, их характеры, привычки, желания и стремления. «Как непросто всем уживаться друг с другом! — думал мудрец. — Что бы такого предпринять? — размышлял он». И тогда мудрец сплел тончайшую длинную нить. Задумал он обойти добрых сердцем людей и связать их этой чудесной нитью».

Инструкция: закройте глаза и ожидайте появления нити у вас в руках.

В это время ведущий включает релаксационную музыку и вкладывает в руку каждого из участников нить.

«Воистину нить эта была уникальна. Гладкая и тонкая, она была совершенно незаметна для человека, но несмотря на это влияла на его взаимоотношения с другими людьми. Те, кому мудрец передал чудесную нить, стали добрее, спокойнее, терпеливее. Они стали более внимательно относиться друг к другу, стремились понять мысли и чувства ближнего. Иногда они спорили, но, о чудо, нить натягивалась, но не рвалась. Иногда они ссорились, и нить разрывалась, но после примирения оборванные

концы нити связывались вновь. Только узелок напоминал о прошлой ссоре.

Что сделали люди с подарком мудреца? Кто-то бережно берег, передавая тайну из поколения в поколение. Кто-то, не ощущая присутствия нити, оставлял на ней множество узелков, да и характер его постепенно менялся и становился «узловатым». Но главное, у каждого появилась способность протягивать невидимые нити к тем, кого он считал близкими и друзьями, соратниками и партнерами».

Когда у каждого члена команды будет в руках нить, она образует замкнутый круг.

- Дорогие друзья! Сейчас вы ощущаете в своих руках чудесную нить, подарок мудреца. Какова она на ощупь? Гладкая, шелковая, тонкая, прохладная...

• *Давайте проверим, что может произойти, если каждый потянет ее на себя... Она натянется и станет резать руки. Такие отношения называют натянутыми...*

• *А если кто-то потянет нить на себя, а кто-то не станет этого делать... Что будет, давайте попробуем...*

• *Равновесие круга нарушается. Кто-то оказывается в более устойчивом положении, а кто-то совсем в неустойчивом... О таких ситуациях говорят «он тянет одеяло на себя» ...*

• *Некоторые люди предпочитают надевать эту нить себе на шею. Хотите попробовать?.. Те, кто сейчас сделал это, наверное, ощутил, как больно нить режет шею... Про такие ситуации люди говорят «посадил себе на шею» ...*

Разные эксперименты можно проводить с этой нитью. Собственно, многие люди посвящают этому целую жизнь. Натянут, разорвут, завяжут узел, наденут на шею или вообще отпустят... В нашей команде это недопустимо.

Давайте сейчас найдем такое положение и натяжение нити, которое будет наиболее удобным для всех. И запомним это состояние каждой клеточкой нашего тела. Спасибо!