

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент

2020 г

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Ступникова А.В.

Командообразование: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2020. – 12 с.

© Амурский государственный университет, 2020
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2020
© Ступникова А.В., составление

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. Команды как особый вид групповой работы в современных условиях

Группа - это определенный коллектив людей, собравшихся для коммуникации между собой и преследующих одну и ту же цель на основе формальных и неформальных связей. Способы организации группы зависят от типа предполагаемого собрания. Обычно различают три основных типа собраний, преследующих каждый свою цель:

- собрание-дискуссия, или групповое интервью. Это средство, с помощью которого узнается мнение данной группы на данный вопрос;
- собрание исследователей и изобретателей. Это метод, позволяющий группе дать полный простор своей фантазии в поисках решения данной проблемы;
- собрание — принятие решения. Это собрание, где группа принимает решение по данной проблеме.

Во взаимодействии отдельных личностей рождается групповая деятельность как результат всех индивидуальных усилий, которая зависит не только от специфических социально-психологических механизмов, но и от индивидуальной деятельности всех членов группы.

Групповая работа — это совместная работа людей в малых группах (от 5 до 30 человек) над определенным заданием, которые самостоятельно или с помощью консультанта устанавливают нормы общения и взаимодействия, выбирают направление своей работы и средства для ее достижения. Члены группы сами устанавливают регламент общения, самостоятельно направляют свою деятельность, отдавая предпочтение наиболее компетентному и организованному лидеру представить результаты работы группы тем, от кого получено задание, или с кем по сценарию занятия группа вступает во взаимодействие.

Необходимо различать термины “командная работа” и “групповая работа”. Термин “групповая работа” шире, чем термин “командная работа”, поскольку любая команда является группой, но не любая группа — команда. Теоретическим источником групповой работы служат направление групповой динамики (организация внутригруппового взаимодействия в целях развития личности и совершенствования групповых отношений) и идея тренинг-группы (направление исследования процессов в малых группах, сложившихся на базе работ К. Левина). Методы организации выработки решений разрабатываются на основе теории принятия решений (Р. Акофф, О. Ларичев, Ю. Козелецкий и др.) и методологии организации коллективной деятельности (Г. П. Щедровицкий и др.).

Групповая работа рассматривается как одна из основных форм работы в различных видах игр (инновационных, организационно-деятельностных, практических, деловых наряду с межгрупповыми формами взаимодействия), а также как самостоятельная форма выработки решений (работа временных целевых групп, оргпроектирование, специальные совещания, семинары) и как групповая форма поддержки и помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

В связи с этим в групповой работе выделяются следующие аспекты.

Содержательный — совместная работа по решению задач, определению направлений деятельности, поиску средств ее достижения.

Качественный — совместная работа по формированию сплоченной, “сыгранной” команды по перестройке мышления участников, развитию ролевых отношений, по выработке навыков совместной работы, формированию групповой культуры.

Структурный — формирование группы, определение состава участников, определение продолжительности совместной работы, ролевой и позиционной структуры группы.

Координационный — для планирования, организации и контроля работы группы требуется еще один компонент — координатор. В качестве координатора может выступать консультант, руководитель.

Таким образом, основное назначение групповой работы — решение сложных проблем, требующих совместных усилий. Групповая работа позволяет в ряде случаев качественнее и быстрее решать возникающие проблемы.

Команду следует рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Команда – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность.

Превращение группы в команду происходит в следующих случаях:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- взаимопомощь становится неотъемлемой составляющей командной работы;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются;
- члены команды взаимовыполняют за результаты совместной работы.

Процесс превращения рабочей группы в команду происходит постепенно и может занять довольно длительный период времени.

Командная работа оправдана, когда возникают задачи, решить которые, сотрудничая в рамках группы, невозможно. Сильным катализатором командообразования выступают неожиданные вызовы со стороны клиентов и (или) конкурентов, а также кризисы, разрешение которых требует резких перемен.

В действительности термин "команда" используется для описания группы, обладающей характеристиками, которые определяют продуктивность и качество ее деятельности и одновременно высокую удовлетворенность ее членов командными процессами и результатами.

Можно сказать, что команда — разновидность малой группы (численностью от 5 до 15, а в редких случаях до 30 человек), члены которой:

- стремятся к значимым общим целям, принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;
- связаны единым видением цели и процесса ее достижения;
- преданы целям и ценностям команды;
- разделяют ответственность за достижение общих целей и полученные результаты;
- имеют высокий уровень взаимосвязи, взаимовлияния и взаимозависимости, способны эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга, внося индивидуальный вклад в общую работу и воспринимая друг друга как равноправных участников процесса деятельности;
- продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения ситуации;
- проявляют высокий уровень согласия между собой и доверия друг к другу;
- заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач;
- более эффективно работают вместе по сравнению с их работой в одиночку;
- способны использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;
- стремятся к высоким стандартам индивидуальной и групповой деятельности;
- испытывают удовлетворенность от членства в группе и участия в достижении общей цели.

Таким образом, командой по определению можно назвать только эффективно действующую группу. Однако в этом случае возникает вопрос о соотношении понятий "команда" и "коллектив". Как известно, коллектив — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития. Основными характеристиками коллектива как разновидности малой группы являются:

- результативность основной деятельности;
- наличие перспективы;
- способность к самоорганизации и самоуправляемость;
- общность внутригрупповых целей, интересов, ценностей;
- превращение внешне полагаемых целей и задач в значимые для коллектива и каждого его члена;
- способность и готовность членов коллектива к сотрудничеству, взаимопомощи, взаимозаменяемости;
- готовность членов коллектива принимать на себя ответственность за результаты совместной деятельности;
- высокая сплоченность;
- положительный эмоциональный настрой;
- соответствие профессиональных и личностных характеристик членов коллектива своим функциональным ролям и т.д.

Сравнение характеристик команды и коллектива показывает, что эти понятия чрезвычайно близки друг другу. Некоторые авторы разделяют их по таким признакам, как "период существования" (тогда постоянная группа рассматривается как коллектив, временная — как команда) или "цель деятельности" (производственная группа в этом случае рассматривается как коллектив, а управленческая или проектная — как команда). Но во многих источниках термины "коллектив" и "команда" используются как синонимы при описании высокоэффективных малых групп. В настоящем учебнике эти понятия будут рассмотрены именно как синонимы.

Можно назвать следующие основные отличия команды от обычной малой группы:

а) на стратегическом уровне — общее видение, которое позволяет организовать общее информационное поле, выработать единые командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, сгладить противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей); в результате расширения или сложения представлений каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи и проч. достигается гибкость командного поведения; команда легче адаптируется в постоянно меняющемся контексте; члены команды выявляют точки соприкосновения и достигают согласия в важных вопросах командного функционирования; более эффективно используются информационные и аналитические возможности членов команды, необходимые при принятии решения и разрешении проблем; и т.д.;

б) на тактическом уровне — эффективное позиционирование, т.е. система распределения ответственности в команде и определения основных функциональных позиций ее членов в зависимости от ситуации, за счет чего устанавливается оптимальное соотношение человеческих ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех всей командной работы. Система эффективного позиционирования реализуется на четырех уровнях: определение функциональных позиций, обеспечивающих непосредственное решение задачи и зависящих от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта; определение командных ролей, от которых зависит способность людей работать в команде и которые выполняют роль катализатора командной работы, обеспечивая взаимодополняемость и совместимость членов команды; распределение и принятие ответственности всей команды и распределения обязанностей и

полномочий отдельных ее участников; определение порядка согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций;

в) на динамическом уровне — самоуправляемость, при которой отсутствует необходимость в дополнительной внешней координации взаимодействия членов команды;

г) на результативном уровне — синергический эффект, при котором результат усилий членов команды оказывается больше суммы тех потенциальных результатов, которые они могли бы получить, работая порознь.

Американские исследователи Дж. Катценбах и Д. Смит [17] разработали модель развития команды, увязав общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития. Команда в своем развитии проходит следующие стадии.

1. Рабочая группа, в которой взаимодействие ее членов осуществляется в основном для обмена информацией и опытом и где члены группы несут персональную ответственность за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3. Потенциальная команда, члены которой осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение, и пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда, члены которой обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда обладает всеми характеристиками настоящих команд и способствует индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих.

Лекция 2. Управленческие команды

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов XX века, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания хорошо сформированной управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей, как настоящего времени, так и завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т. д.

Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур - им свойственна "меняющаяся геометрия", зависящая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы, атмосферы творческого поиска, коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что, является проявлением командного подхода в

инновационном менеджменте. Принадлежность отдельного сотрудника к "философии общего дела", т. е. выработка "духа командное", имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание руководителями правил командной деятельности определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и таких, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

Управленческие команды образуют особую социально-экономическую категорию в силу их специфики как уникального выразителя многоцелевых интересов.

Основными предпосылками для этого стали: нарастание информационных потоков; усложнение и ускорение обновления как производственных, так и управленческих технологий; кризисное состояние бюрократического и иерархического управления; смена и дробление ценностных ориентиров высокопрофессиональных управленцев; возрастание неопределенности и сложности управленческой практики, лидерство интеллекта.

Рассматривая управленческую команду в системе управленческих связей, можно выделить её особенности:

- это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;
- это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;
- это сложно структурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;
- это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам. Управленческая команда в данном отношении не просто сумма талантов и способностей, входящих в нее специалистов, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;
- это структурированная система, причем важное место в установлении структуры, упорядочении связей и отношений играет не только руководитель. В еще большей степени влияние оказывает сама команда, разрабатывающая собственные нормы/правила взаимодействия и руководствующаяся ими в целях выработки эффективных мер воздействия на управляемый объект;
- это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;
- это открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Однако открытость определяется не только тем, что в нее может поступать любая информация из внешнего мира.

Главное в том, что она характеризует команду со стороны имеющейся способности упорядочения своей структуры и структуры организации в целях повышения эффективности деятельности в ответ на поступающую информацию или ресурсы. Именно поэтому управленческая команда становится управленческой структурой нового поколения, адаптивной к внешней среде.

Лекция 3. Жизненный цикл управленческой команды

Жизненный цикл команды представляет собой совокупность стадий, через которые проходит команда за период своего функционирования.

Основными этапами функционирования команды являются "формирование" ("притирка"), "конфликт" ("ближний бой"), "консенсус", "зрелость".

Этап I. "Формирование" ("притирка").

Нетрудно заметить, что люди, впервые встречаясь для коллективного труда, оказываются в ситуации, когда им необходимо понять: "Что же делать? Как себя вести?"

Что от меня ожидают? Что я ожидаю? и т.п.". Потребность приобщиться к общему делу и при этом не потерять свое лицо ведет к тому, что взаимные контакты осуществляются осторожно. Общее поведение ориентировано прежде всего на соблюдение традиционных правил и норм, действующих в любой организации или компании. В этот период люди скорее готовы к выполнению указаний и поручений, нежели к проявлению самостоятельности или инициативы, они стремятся скрыть свои чувства, быть рациональными. Прислушиваясь и присматриваясь к окружающим, люди, тем не менее, больше доверяют собственным знаниям и опыту, нежели советам незнакомого человека. На данном этапе сотрудники переживают несколько переходных фаз, порой незаметных для них самих. В частности, происходит:

- переход к пониманию целей и задач организации или компании, а также того коллектива, где человек начинает трудиться;
- переход к новой оценке собственной компетенции как в профессиональной области, так и в области взаимоотношений в группе;
- переход к деловому общению, требующему умения выслушать собеседника и представить свои идеи в понятной и убедительной манере.

Как правило, основное внимание людей на этом этапе концентрируется на взаимоотношениях друг с другом. Участники команды начинают осознавать, что помимо личных необходимо учитывать также и коллективные интересы. А это требует согласованных коллективных действий, предполагает соблюдение общекорпоративных норм и правил.

В процессе развития отношений между участниками команды ее члены стремятся узнать, какими знаниями и навыками владеет каждый участник команды, так как это необходимо для верного распределения ролей и обязанностей между членами команды.

На данном этапе руководитель должен являться лидером коллектива, так как именно от него участники команды ожидают формулировки общего видения перспектив развития организации, целей, а также плана действий. В этот период он представляет собой образец, модель поведения для всей команды. Именно он доводит до участников команды те затраты, которые должен понести каждый ее участник, ограничения или нормы (правила) совместной работы, цели, которые необходимо достичь. Он же регулирует и распределение обязанностей.

Итак, поведение людей на данном этапе можно сравнить с тем поведением, когда люди стоят у реки и пробуют воду ногами, колеблясь, стоит ли купаться. На этой стадии надежда на особые достижения команды необоснованна. Чтобы успешнее провести команду через этот этап, руководителю необходимо:

- помочь членам команды ближе узнать друг друга;
- дать команде четкую цель;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
- вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
- проводить частые встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать свое мнение;
- наладить неформальное общение за пределами работы.

Этап II. *"Конфликт" ("ближний бой")*.

На этом этапе возрастает внимание участников команды к проблемам собственно коллективной работы. Члены группы сближаются между собой на основе схожих восприятий и позиций. Одновременно начинают возникать внутригрупповые конфликты. Постепенно идет формализация общекорпоративных норм и правил поведения. Бывает так, что из-за столкновения интересов участников команды распадаются.

Задача руководителя на данном этапе заключается в том, чтобы вовремя оказать помощь в решении спорных вопросов, обеспечить качественный обмен различными

точками зрения. В данной ситуации возможный конфликт надо рассматривать как позитивное явление, способствующее самовыражению каждого члена команды и формированию общего видения и ценностей, правил и норм поведения в команде.

Данный этап является одним из ключевых моментов в формировании жизнеспособной команды. Речь идет о понимании настоящей командной работы в процессе коллективной выработки норм (правил) совместной деятельности, ассоциирующихся с более эффективными решениями, чем в случае, если бы каждый из участников действовал самостоятельно. Руководитель на этом этапе должен по возможности четко и аргументированно показать, что новые нормы способствуют выживанию команды и выгодны ей.

На данном этапе участники команды переживают следующие *переходные фазы*:

- понимание того, что в ходе принятия решения при выборе из нескольких альтернатив совместное решение более эффективно, нежели при единоличном выборе;
- усвоение того, что жизнеспособность командного подхода опирается на коллективный интерес, который необходимо сформировать и сформулировать;
- понимание важности новых, собственных для данной команды норм (правил) совместной работы;
- понимание необходимости поиска новой модели управления внутри команды, в основе которой лежит не указание руководителя, а самоуправление.

Чтобы успешно пройти эту стадию, необходимо:

- решить вопросы власти и полномочий;
- выработать процедуру принятия решений;
- адаптировать роль лидера таким образом, чтобы члены команды принимали на себя все большую ответственность.

Этап III. "*Консенсус*".

После решения на втором этапе межличностных проблем возрастает взаимное доверие между участниками команды. Люди становятся более открытыми, соперничество уступает место кооперации, споры - консенсусу. Творчество и гибкость позволяют членам команды успешно приспосабливаться к новым проблемам и ситуациям. Однако даже в таких командах время от времени могут возникать конфликты, которые можно довольно быстро преодолевать.

На этом этапе у участников команды возникает осознание того, что они являются единым целым, одной командой. Они принимают на себя солидарную ответственность за результаты своей деятельности.

Для данной стадии характерны следующие фазы перехода:

- к сочетанию руководства командой и самоуправления;
- к выработке решений на основе консенсуса;
- от конфронтации или просто безразличия к сотрудничеству между работниками;
- от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные;
- к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в команде.

Этап IV. "*Зрелость*".

На этом этапе все участники команды выполняют работу качественно, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей производительности труда. Быть членом команды приятно, люди получают удовольствие от самого факта принадлежности к ней.

Команда нацелена на продуктивность и эффективность труда, раскрытие потенциальных возможностей каждого человека. Высокая производительность труда в этот период требует соответствующего поощрения и вознаграждения.

На этом этапе команда также переживает несколько *переходных фаз*, а именно:

- переход к развитию сотрудничества с внешним окружением;

- переход к пониманию и идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей организации или фирмы;
- переход к пониманию качества продукции как представления о стиле и имидже коллектива и в целом организации.

Хорошо функционирующая творческая команда обладает следующими основными признаками:

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.
2. Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.
3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении.
4. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.
5. Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие.
6. Большинство решений принимается путем консенсуса. Официальное голосование допускается в редких случаях: команда не принимает решение большинства за верное основание для действий.
7. Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.
8. Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.
9. При выполнении заданий даются четкие указания.
10. Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно. Когда команда работает, признаки борьбы за власть не просматриваются. Вопрос не в том, кто контролирует, а в том, как осуществляется работа.

Лекция 4. Функциональные аспекты формирования команды

Методы формирования команды. Методическое обеспечение процесса командообразования многопланово, поэтому можно отметить, что существующая практика менеджмента располагает весьма широким спектром, применяемых методов, направленных на формирование эффективных команд. Тем не менее, методы, имеющиеся в арсенале современного менеджера можно сгруппировать по ряду общих признаков.

К ним относятся: а) консультационные, б) конструирующие, в) коммуникативные группы методов.

Консультационные методы связаны с осуществлением индивидуального консультирования, направленного на разрешение трудных проблем, возникающих в организации в процессе ее развития.

Конструирующие методы направлены на непосредственное формирование команды. Они заключаются в активном командном включении членов группы в процесс планирования организационных изменений, обуславливающих преобразование группы в эффективную команду. Посредством конструирующих методов члены команды играют определенные роли, занимая соответствующие их статусам позиции, и выполняя конкретные функциональные обязанности.

Коммуникативные методы определяют межличностные и межкомандные отношения, которые являются коммуникативной основой делового взаимодействия в организации. Основной целью применения коммуникативных методов в процессе командообразования является формирование коммуникативной компетентности членов команды. Коммуникативная компетентность – это прерогатива не только менеджеров, координаторов или консультантов, в чьи обязанности входит работа с людьми.

Коммуникативной компетентностью должны обладать все участники командного взаимодействия.

Коммуникативная компетентность – это качественная система личностных приобретений, характеризующаяся значительным содержанием опыта межличностных отношений, опирающегося на знания, умения и навыки в области организации делового взаимодействия в социальных сообществах разного уровня.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает, что представитель команды должен осознавать следующие аспекты собственной личности (В.А. Спивак):

- собственные потребности, ценностные ориентации и то, каким образом они воплощаются в его собственной работе;
- свои навыки чувственного восприятия всего того, что его окружает без, какого бы то ни было, субъективного искажения;
- готовность к восприятию изменений, происходящих во внешней среде;
- собственную готовность понимать нормы и ценности других социальных сообществ;
- свои собственные реакции в связи с воздействием на него факторов окружающей среды;
- свои способы персонализации внешней среды;
- свой собственный уровень экономической культуры, проявляющийся по отношению к элементам среды его непосредственного обитания.

Таким образом, коммуникативные методы основаны на положении о том, что члены команды смогут тогда лучше понимать друг друга, когда сами познают уровень своей собственной коммуникативной компетентности.

Организационное проектирование. Эффективная деятельность организации в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды предполагает ситуационное организационное проектирование. Выбор организационных структур во многом определяется такими факторами, как:

- отраслевая принадлежность бизнеса;
- стратегия организации;
- ее технологии;
- размеры;
- психологическое содержание труда;
- предпочтения высшего руководства в области власти и влияния.

Традиционная иерархическая организация основывается на механистических организационных формах:

- под руководством менеджеров определенного уровня управления сотрудники специализируются на многих видах деятельности;
- более высокие уровни менеджмента наделены большей властью и влиянием, которые сконцентрированы на вершине управленческой пирамиды, осуществляющей руководство деятельностью организации в целом;
- предусмотрены тщательное планирование трудовой деятельности, конкретные рабочие задания, жестко определенные роли и формальные коммуникативные потоки вдоль иерархических линий.

Вся структура организована подобно четко функционирующему механизму и включает множество характеристик бюрократии.

Для органических организаций характерны:

- большая гибкость и открытость в области целей и управления, когда задачи и роли задаются менее жестко, что позволяет сотрудникам адаптироваться к требованиям ситуации;
- коммуникации осуществляются в различных направлениях, инструкции и решения руководства уступают место информации и рекомендациям;

- полномочия, ответственность, уровень организационной свободы и влияние определяются не столько должностью индивида, сколько его возможностями решить проблему;

- процесс принятия решений децентрализован и разделяется между несколькими уровнями иерархии и различными функциями.

В конкретных ситуациях (четко определенные задачи, стабильность технологий, рынков, других факторов внешней среды) наиболее эффективны механистические формы организации. Кроме того, они в наибольшей степени отвечают установкам сотрудников, предпочитающих рутинные задачи, не желающих брать на себя ответственность за управленческие решения, избегающих неопределенностей.

Органические формы наиболее эффективны в условиях динамичной внешней среды, предполагающей постоянные организационные изменения. Органическая организация адекватна неопределенным задачам, отвечает потребностям сотрудников, стремящихся к автономии, открытости и разнообразию. Все шире распространяется мнение о том, что органические организационные формы следует основывать на командной работе, способной обеспечить необходимую современным компаниям гибкость, стимулировать творчество и создать атмосферу сотрудничества и поддержки. Существование организации должно предусматривать возможность переходов от одной модели организационной формы к другой.

Матричная организация. Протообразом командной рабочей системы является матричная организация (рисунок 1). Ее основная функция состоит в разделении некоторых видов деятельности организации на отдельные проекты, конкурирующие за право доступа ко всем видам ресурсов. Проектные группы создаются на определенный срок. По мере завершения работы в проекте сотрудники переориентируются на выполнение исключительно постоянных должностных обязанностей или переходят в другую (другие) проектную группу.

В матричной организации менеджер проекта координирует действия участников вплоть до его завершения (до получения конкретного коммерческого результата). Одно из основных требований к такому сотруднику — высокая ролевая адаптивность, ибо он обязан постоянно взаимодействовать с людьми как внутри, так и вне проектной структуры. Таким образом, менеджер проекта исполняет пограничную роль, поддерживая отношения со множеством структур, постоянно обмениваясь информацией с другими подразделениями организации и внешними субъектами. Каждая команда имеет специфический язык, ценности и стиль взаимоотношений, поэтому менеджеру проекта необходимы чувствительность и гибкость, позволяющие удовлетворить потребности проекта с помощью других групп. Поскольку обычно формальные права менеджера проекта ограничены, эффективное исполнение возложенной на него миссии предполагает постоянные коммуникации, переговоры и работу в команде.

Негативные черты матричной структуры как командной формы:

- одновременное исполнение множества ролей может привести к растерянности при отсутствии опыта психологической игры;

- негативное влияние проектных (командных) функций на выполнение основных обязанностей сотрудника вызывает конфликт с его непосредственным (линейным) руководителем;

- участие работников в реализации проекта ограничивает права функциональных (линейных) менеджеров, что приводит к возникновению проблем управления и контроля в производственном процессе;

- инициация нездоровой конкуренции как между функциональными и проектными менеджерами, так и между рядовыми сотрудниками.

Достоинства матричной организации:

- она обеспечивает концентрацию усилий работников на реализации конкретного проекта;

- улучшает планирование и контроль (позволяет удовлетворить требованиям бюджета и сроков);
- сотрудники организации приобретают ценный опыт взаимодействий в команде;
- матричная структура в сравнении с традиционной иерархией является более открытой и гибкой (органической), а разделение прав и статуса адекватно принятым нормам демократии, когда авторитет знаний специалиста превалирует над его положением во властной иерархии;
- повышается мотивация работников, получающих возможность сконцентрировать усилия на завершении конкретного проекта;
- способствует улучшению коммуникаций и прямых контактов рядовых сотрудников и управляющих.

Создание матричных структур представляется целесообразным в следующих ситуациях:

- реализация специальных проектов (прежде всего имеющих большое значение для организации в целом);
- необходимость совместного использования профессиональных навыков и человеческого потенциала (преимущественно на уровне высшего руководства);
- потребность в синергетическом эффекте в сфере науки и изобретательства;
- изменение условий работы над проектом;
- проблемы в координации, решении задач и планировании;
- острая потребность в компетентных и опытных сотрудниках;
- необходимость командной организации трудовой деятельности.

Лекция 5. Формирование состава команды и формирование ролей в команде

Многие руководители при подборе управленческой команды с большей или меньшей степенью осознанности выбирают на ключевые позиции сотрудников, личностные особенности которых во многом тождественны личности руководителя. При этом, безусловно, что для эффективного функционирования команды как целого на разных этапах ее деятельности необходимы различные роли с различными типичными характеристиками. Надо признать, что можно встретить и прямо противоположную позицию практиков: например, Максима Батырева.

Наиболее известна типология командных ролей Р.М. Белбина. Им выделяются следующие роли.

Исполнитель (Implementer)

Функции: выполнение поставленных задач, доведение дела до результата. Типичные черты: консервативен, обязателен, ответственен. Положительные качества: дисциплинированность, надежность и практичность, предусмотрительность, здравый смысл, трудолюбие, квалификация, самодисциплина. Допустимые недостатки: недостаток гибкости, медленно откликается

Координатор (Co-Ordinator)

Функции: определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия. Типичные черты: спокоен, уверен в себе, контролирует себя. Положительные качества: хороший руководитель, обладает способностью понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений, целеустремленностью. Допустимые недостатки: средний уровень интеллекта и творческих способностей, может попадать под влияние других.

Мотиватор (Shaper-Driver)

Функции: стимулирует других. Типичные черты: состязателен, динамичен. Положительные качества: не теряет самообладания в напряженной обстановке; обладает настойчивостью и мужеством для преодоления препятствий, энергией и готовностью бросить вызов инерции, неэффективности. Допустимые недостатки: легко провоцируем, раздражителен, может раздражать других людей, задевать их чувства.

Генератор идей (Innovator)

Функции: решает сложные проблемы. Типичные черты: креативный и неортодоксально мыслящий индивидуалист. Положительные качества: одаренность, воображение, интеллект, знания. Допустимые недостатки: может «витать в облаках», склонен не обращать внимания на практические детали и формальности.

Исследователь ресурсов (Resource Investigator)

Функции: связующее звено с внешней средой, анализирует возможности. Типичные черты: экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст. Положительные качества: способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы. Допустимые недостатки: излишне оптимистичен, склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность.

Аналитик (Evaluator-Critic)

Функции: рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы.

Типичные черты: благоразумный, спокойный, осторожный. Положительные качества: стратегически мыслящий и проницательный, рассудительный, честный. Допустимые недостатки: не имеет склонности или способности мотивировать других.

Вдохновитель команды (Team Builder)

Функции: выслушивает и понимает каждого, предотвращает трения и успокаивает людей. Типичные черты: коммуникабельный, мягкий, восприимчивый, спокойный, отзывчивый, дипломатичный. Положительные качества: способность приспосабливаться к людям и ситуациям, способность укреплять командный дух. Допустимые недостатки: нерешительность в кризисных ситуациях, легко поддается влиянию.

Контролер (Inspector-Completer)

Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; ищет ошибки и упущения. Типичные черты: старательный, организованный, беспокойный, добросовестный, осмотрительный, педантичный. Положительные качества: способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству. Допустимые недостатки: склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего; может быть придирчив.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. При этом один член группы может выполнять две и больше ролей.

Этапы командной работы и необходимые командные роли.

Постановка цели - Исследователь ресурсов, Лидер в роли мотиватора.

Планирование и организация – Координатор.

Генерация идей - Генератор идей.

Оценка-критика - Аналитик, Исследователь ресурсов.

Создание технологии - Координатор, Контролер.

Пробы - Исполнитель, Аналитик.

Коррекция-оптимизация - Генератор идей, Аналитик. Координатор.

Реализация - Исполнитель, Контролер.

Обратная связь, оценка - Лидер в роли мотиватора.

Лекция 6. Инструментарий формирования и сплочения команд

Пути образования команды. Командообразование может происходить двумя путями:

- первый путь — естественный (стихийный);
- второй путь — целенаправленный (управляемый).

Естественный (стихийный) путь командообразования. Два основных фактора влияют на процесс естественного (стихийного) командообразования.

Фактор первый: закономерности групповой динамики.

Любая группа является единым организмом, со своими особенностями и внутренними законами. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать. В организации работает группа людей, выполняющих схожие должностные обязанности. Постепенно из этой группы спонтанно выделяются несколько человек, которые отличаются инициативностью и хорошими взаимоотношениями. Проходит еще некоторое время, и эти люди начинают неформально исполнять функции актива (например, берутся нарисовать стенгазету, подготовить общий праздник и пр.). Фактически, это пример стихийно возникшей команды. Но руководителю, важно понимать, какие задачи сплотили этих людей.

Для стихийного командообразования естественна стадия борьбы, сопровождающаяся конфликтами как по вертикали (руководство — сотрудники), так и по горизонтали (внутри коллектива). Главная причина любого конфликта — столкновение интересов, целей, амбиций, мотивов. И только прояснение общей цели, миссии организации, осознание ее смысла каждым сотрудником, позволит наиболее мотивированным из них искать свое место в системе и приходиться к согласию. С другой стороны, когда сотрудники начинают осмысливать миссию фирмы и свое место в ней, среди них проявляются те, кто ни при каких условиях не пойдет на компромисс и не примет общие цели организации. Эти люди должны уйти. Так работает естественный отбор командообразования.

Фактор второй: стиль руководства.

Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование. В условиях российского менталитета сила личности руководителя, особенности и ценности его личности, даже стиль одежды, предпочтения в еде и хобби непременно отражаются на сотрудниках. Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно демократичен, ему искренне интересны индивидуальные особенности сотрудников, он недирективен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр «колеса». Итак, при авторитарном стиле руководства будет действовать принцип пирамиды, а при демократическом — можно прийти к образованию принципа колеса. При этом важно помнить, что стихийно сложившаяся команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

Целенаправленное формирование команды. Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководитель, остро осознал необходимость перемен в системе управления организацией, или только открывает свой бизнес и желает начать с создания своей команды. В любом случае, основанием целенаправленного командообразования является его внутренний осознанный выбор. И здесь для руководителя открываются два пути:

- пригласить внешнюю организацию, компетентную в вопросах командообразования и организационного сопровождения бизнеса;
- действовать самостоятельно.

Если руководитель ориентирован на самостоятельное целенаправленное командообразование, ему следует решить три проблемы, и ответить на вопросы:

1. Действительно ли система управления в организации уже неэффективна, нуждается в обновлении, или лично мне хочется чего-нибудь новенького?

2. Я хочу создать команду «под себя» и быть ее Лидером, или я хочу найти достойного лидера и создать команду «под него» из имеющихся сотрудников?

3. Я хочу создать только свою команду управленцев, или постепенно перестроить на основании принципа колеса всю организационную структуру фирмы?

Ответ на первый вопрос требует проведения диагностики. Руководителю необходимо понять, насколько в данный момент эффективна его организация и есть ли актуальная необходимость что-то менять в системе управления. Для диагностики можно привлечь внешних консультантов, которые представят полную картину состояния организации.

Ответ на второй вопрос предполагает серьезные размышления. Руководитель определяется с тем «под кого» будет создана команда. Если «под лидера», то необходимо его обучить командообразованию, организовать обмен опытом с теми организациями, где успешно работают команды. Главное — доверять лидеру: не контролировать его, а поддерживать (морально, духовно, эмоционально, информационно); не навязывать ему симпатичных руководителю людей, а дать ему возможность собирать команду «под себя»; понимать, что члены его команды не являются прямыми подчиненными руководителя, и взаимодействовать с ними предстоит только через Лидера.

Ответ на третий вопрос требует наблюдения и времени. Если руководитель будет создавать свою команду управленцев, ему потребуется время, чтобы увидеть эффективность ее работы. Если руководитель создаст несколько экспериментальных команд «под Лидера», то ему также нужно будет понаблюдать за ними не менее года, чтобы оценить их жизнеспособность и эффективность. Итак, целенаправленный путь командообразования — это путь сознательной реконструкции системы работы организации в целом.

Формы, методы и методические приемы командообразования.

Развитие команды происходит в двух основных направлениях – инструментальном и социоэмоциональном. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет выбор форм, методов и методических приемов по командообразованию.

Формы командообразования – это устанавливаемый порядок организации конкретных актов, ситуаций, процедур взаимодействия участников в команде, направленных на решение определенных психологических и производственных задач, совокупность организаторских приемов и средств, обеспечивающих внешнее выражение содержания деятельности команды.

К формам, обеспечивающим командообразование, относят игры (деловые, коммуникативные, сюжетно-ролевые, стратегические, сюжетнодинамические), тренинги (групподинамические, навыков (умений), лидерства, комплексные тренинги командной сыгровки), коллективные творческие дела, командный коучинг.

Методы командообразования – это совокупность способов, приемов и подходов воздействия на команду и взаимодействие с командой с целью развития ее инструментальной и социоэмоциональной эффективности (упражнения, минилекции, миниигры, организационные методы (распределение ролей, разделение на группы, подведение итогов и др.), методы решения проблем (например, мозговой штурм и дискуссия) и др.).

Методические приемы командообразования – это конкретное проявление определенного метода командообразования, частные способы наиболее продуктивного его применения. Они определяют своеобразие используемых методов и подчеркивают индивидуальный стиль работы с командой.

Сплоченность команды. Необходимым условием эффективности команды является сплоченность ее членов.

Изучением групповой сплоченности занимались такие исследователи, как Л. Фестингер, Т. Ньюком, А.И. Донцов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, И.П. Волков, Н.В. Бахарева, А.В. Петровский и др. Данные ученые рассматривали понятие сплоченности с разных исследовательских позиций.

Американский психолог Л. Фестингер под сплоченностью понимал суммарное воздействие сил, удерживающих членов в группе. По его мнению, сплоченность – это привлекательность группы для индивида, уровень которой определяется частотой и стабильностью межличностных взаимодействий в группе.

Другой американский психолог Т. Ньюком под сплоченностью, прежде всего, понимал согласие, единство ценностных ориентаций и целей членов группы.

С точки зрения российского социального психолога А.И. Донцова сплоченность группы определяется эмоциональной привлекательностью. Чем больше участников группы нравятся друг другу, тем она более сплоченная.

Российский социолог А.В. Петровский под сплоченностью коллектива понимает его ценностно-ориентационное единство, общность установок, совпадение ценностных ориентаций. Им были выделены уровни развития групповой сплоченности: первый – развитие эмоциональных контактов в группе, второй – сплочение группы или ценностно-ориентационное единство, третий – интеграция группы.

Таким образом, под сплоченностью команды, как малой группы, следует понимать, прежде всего, сходство взглядов и ценностных ориентаций ее членов, эмоциональную привлекательность команды для ее членов, развитость сотрудничества и групповых коммуникаций на основе взаимной поддержки.

К факторам, влияющим на формирование сплоченности команды, относятся:

- совпадение у большинства членов команды мировоззрения, ценностей и интересов;

- привлекательность членов команды друг для друга;
- соответствие командных целей потребностям членов команды;
- удовлетворенность командной деятельностью;
- участие всех членов команды в выработке решений;
- психологическая совместимость членов команды;
- доброжелательное отношение членов команды друг к другу.

Сплоченность определяет то, насколько сильно ее членов привлекает возможность состоять в ней и насколько мотивирующий эффект она оказывает.

Сплоченность обычно выше, если члены группы сходны друг с другом по возрасту, установкам, потребностям, биографии. Она сильнее в маленьких по размеру группах, члены которых уважают компетентность и знания друг друга, преследуют одни и те же цели и выполняют взаимосвязанные задания. Сплоченность возрастает, если группа изолирована от окружающих, когда переживает или успешное выполнение работы, или кризис.

Лекция 7. Умения и навыки членов команды

Компетенция «умение работать в команде». Умение работать в команде, находить подход к собеседнику даже в сложных ситуациях, добиваться его расположения, налаживать доброжелательные отношения – все это характерно для человека, склонного к

продуктивному взаимодействию с другими людьми, членами коллектива, к налаживанию взаимовыгодного сотрудничества с ними.

Умение работать в команде – одна из основных компетенций успешного сотрудника.

Компетенция «умение работать в команде» (командоориентированность) тесно связана с готовностью к совместному творчеству, умением взаимодействовать, эмоциональным интеллектом, глокальностью, адаптивностью.

Совместное творчество предполагает сочетание коммуникативных способностей и способности совместно творить. Включает готовность поступаться частью своей свободы и своего замысла ради общего дела, умение работать в разных культурах и средах, знание языков для понимания другой среды и культуры изнутри, готовность работать с людьми из других областей деятельности,двигающихся по другой траектории.

Умение взаимодействовать предполагает наличие готовности работать с людьми в контексте взаимодействия человеческого и искусственного интеллекта. Готовность работать в команде. Навыки координации, взаимодействия.

Эмоциональный интеллект. Эмпатия (сопереживание), способность сохранять положительный настрой, преодолевать негативные эмоции, вдохновлять других. Поддержка собственной мотивации и мотивации других. Эмоциональная зрелость, как способность брать ответственность на себя и умение управлять своими эмоциями. Эмоциональная гибкость – способность менять подход к собственным эмоциям и эмоциям других.

«Глокальность» (локализация глобальности). Осуществление глобального через локальное, то есть через превращение взаимодействия с другими людьми и представителями иных культур в повседневную практику. Предполагает миротворчество и разрешение конфликтов, способность продуктивно улаживать конфликты на любом уровне, преодолевать противоречия, находить способы сосуществовать людям с разными позициями и разными точками зрения.

Адаптивность предполагает умение эффективно реагировать на любые изменения в рабочей среде, умение управлять изменениями, уметь адаптироваться к новым условиям, а также органично вовлекать других в процесс изменений. Адаптивность также предполагает открытость новому, готовность изменяться, готовность обучаться.

Работа в команде подразумевает следующие умения:

- быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;
- налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;
- аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;
- признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;
- делегировать полномочия;
- как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;
- сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;
- управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.

Качества необходимые для работы в команде. Формирование умений командной работы.

Личностные факторы оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы группы. Так, командной работе будет препятствовать предшествующий неудачный опыт работы в команде, нежелание забыть о своей прежней власти, о своем более высоком статусе. Члены команды могут нести неравномерную ответственность. Одни больше, другие - меньше.

Наконец, не все члены группы обладают способностями, знаниями, навыками, полезными для групповой работы.

По мнению специалистов, к основным качествам, которыми должны обладать люди, готовящиеся работать в успешной команде, относятся:

- понимание общей цели, задачи компании, подразделения;
- желание работать вместе для достижения общей цели;
- отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю;
- способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег;
- готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно

противоречит установленным правилам;

- стремление к позитивному общению с коллегами.

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими как:

- профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания;
- навыки разрешения проблем, навыки принятия решения;
- навыки аналитической работы, продумывания процесса;
- навыки межличностного общения.

Формирование умений работать в команде требует достаточно длительного времени. Прежде всего, эта работа должна быть направлена на изучение самого себя – самодиагностику: своих интересов, способностей, склонностей к той или иной командной роли, а также на приобретение знаний и выработку умений – коммуникативных, организаторских, развитие лидерских способностей. Эффективнее всего для этой цели использовать нетрадиционные формы организации занятий, такие как тренинги (к примеру, тренинги «Личностный рост и саморазвитие» «Навыки эффективного общения», «Профессиональный рост и саморазвитие» и др.), деловые и ролевые игры, различные коллективные ситуационные игры, в которых разыгрывается смоделированная профессиональная ситуация, максимально приближенная к реальной, разбор и анализ кейсов (кейс-метод). Важное значение имеет и проектная деятельность. Выполнение различных профессионально ориентированных, а также социальных проектов – это реальный опыт работы в команде, который приобретается еще в стенах вуза и является хорошей основой для дальнейшей профессиональной деятельности. Развитие умения работать в команде осуществляется путем вовлечения работников в коллективные творческие проекты.

Команда руководителей. Команда руководителей — это малая группа людей, которые несут коллективную ответственность за достижение общих целей организации.

Руководитель группы играет огромную роль в производительности всей команды. Руководитель должен обладать лидерскими качествами, чтобы завоевать уважение членов команды. Создание команды, вероятно, пострадает из-за отсутствия у руководителя позитивной и эффективной индивидуальности лидера, который должен быть в состоянии положительно влиять на производственную обстановку.

Руководители используют ситуацию и факторы, естественным образом способствующие развитию команды, и находят возможность справиться с теми ситуациями и факторами, которые этому мешают. При этом они демонстрируют чрезвычайно интерактивный стиль управления, который служит примером командной работы, а также координируют отношения между командой и остальной частью организации.

Руководители играют огромную роль в установлении норм личным примером. Если они открыто признают свои ошибки и говорят о том, что о них известно, то и члены команды будут поступать так же. Одновременно при этом руководители должны вмешаться, если, по их мнению, эти нормы нарушаются. Они должны провести частную беседу с нарушителями и четко высказать свое мнение. Интересно, что, если группа сплоченная, со сложившимися нормами, то работники будут следить за их соблюдением, и управляющему не надо будет выполнять роль надсмотрщика.

Чтобы стать лидером, руководитель в процессе своей повседневной деятельности в зависимости от ситуации должен уметь исполнять в команде разные роли:

- Штурман - формирует общее видение целей и систему ценностей, определяет курс, учитывая постоянные изменения, которые происходят вокруг и находит новые возможности.

- Образец для подражания с точки зрения человеческих качеств. Личность, которая заслуживает полное доверие.

- Помощник - создает и, когда необходимо, меняет структуры, процессы, условия, которые обеспечивают эффективность работы каждого. Лидеры следуют правилам до того момента, пока они не увидят, что правила перестают действовать.

- Вдохновитель - выявляет и направляет способности каждого на достижение результатов, а не на процессы и методы. Поощряет свободу, ответственность, инициативу и творчество, признает право на ошибку.

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды.

Данные составляющие пересекаются, поскольку игнорирование одной составляющей неизбежно отрицательно сказывается на других. Так, недостаточное внимание к выполнению задачи вызывает деморализацию команды в целом и чувство неудовлетворенности у каждого ее члена. Точно также излишнее внимание к одной из областей может привести к недосмотру в других. Руководитель, чересчур нацеленный на решение задачи, может упустить из виду соответствующее индивидуальное развитие людей, так же как и слишком сильное увлечение развитием членов команды может означать, что конечная цель останется без должного внимания.

Выполнение задачи для руководителя означает:

- ясно понимать задачу, довести ее до команды и постоянно напоминать о ней ее членам;

- понимать место данной задачи в общих планах организации;

- планировать пути выполнения данной задачи;

- предоставлять необходимые для этого ресурсы: людей, время, средства, оборудование и полномочия;

- обеспечивать обратную связь и информацию по продвижению дела;

- оценивать результаты.

Руководитель несет личную ответственность за то, чтобы помочь людям почувствовать, что:

- они получают личное удовлетворение от своей работы;

- они вносят ценный вклад в работу своей команды и организации в целом;

- они находят свою работу привлекательной;

- они обладают некоторой степенью ответственности, которой могут распоряжаться как им удобно;

- их вклад признается (и, возможно, вознаграждается);

- они имеют личный контроль над теми рабочими вопросами, за которые они отвечают;

- выполняемая ими работа помогает развитию и росту знаний, способностей и зрелости.

В работе руководителя существенное место занимают творческие операции, и именно эти компоненты не поддаются формализации. Следовательно, в своих развитых формах руководство поведением людей в организации представляет особую форму исполнительского искусства — это свободная творческая деятельность, основанная на научном фундаменте и сочетающая приемы ремесла и вдохновения, талант и профессиональные знания.

Задача согласования личных, групповых и общеорганизационных интересов входит в число основных функциональных обязанностей руководителя.

Руководитель команды несет особую ответственность по поддержанию равновесия между личной свободой и обязанностями перед командой. Необходимо находить решения, усиливающие команду, одновременно позволяя членам команды принимать свои, важные для них решения. Необходимо определить, насколько далеко команда может вторгаться и ограничивать личную свободу каждого, не нарушая при этом приверженности всей команды общим целям.

Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества — приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
- за как можно более глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

Факт, который многократно подчеркивается разными специалистами: эффективность управления людьми во многом зависит от способности руководителя осуществлять лидерство, быть принятым в роли лидера.

Внутрикомандное лидерство — важнейший канал воздействия руководителя на команду. Лидерство — это способность оказать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение цели.

Интересной является концепция ценностного обмена как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером команды становится тот, в ком наиболее полно представлены такие качества, которые особенно значимы для деятельности данной команды, т. е. являются для нее ценностями. Поэтому он и обладает большим влиянием.

Команда — «пирамида лидерства», которая работает по принципу круговой ориентации. Венчает «пирамиду лидерства» руководитель команды — ее стратегический лидер. Его отличает оптимизм, настрой на успех, решительность и способность к риску. Руководитель — носитель волевого команды импульса. Его характеризует человеческая направленность, умение радоваться успехам своих подчиненных. Талант руководителя — это особый сгусток способностей, и важнейшая из них — способность видения в каждом человеке его индивидуальной самобытности. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и личностном плане.

Согласно теории лидерских качеств, более известной в истории как «теория великих людей», лучшие лидеры обладают определенным набором качеств, которые позволяют вести за собой людей. Однако универсального набора лидерских качеств выделить не удалось. Исследователи определяют четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием (способность так представить суть, цели или направления движения результата, чтобы это было привлекательным для последователей);
- управление значением (способность так передавать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты или приняты последователями);
- управление доверием (способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных);
- управление собой (способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны).

Лидерство является ключевым инструментом эффективной команды и представляет собой специфический метод управленческого воздействия, основанный на

сочетании властных полномочий, интересов организации и побуждения людей к достижению общих целей.

Лекция 8. Практические проблемы организации групповой и командной работы

Несмотря на достоинства групповых форм работы в организациях, они не являются единственно приемлемыми формами работы в современных условиях. Отечественная и мировая практика показывает, что групповым формам работы присущ ряд потенциальных недостатков, о которых должны знать руководители, чтобы не допускать их, уметь определять пути их предотвращения или борьбы с ними. Перечислим основные из них.

- Стремление к частным целям: группа живет собственной жизнью. Цели группы становятся главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

- Чрезмерные затраты средств и времени: на принятие групповых решений приходится больше затрат, чем на принятие решений одним лицом, так как оно предполагает обсуждение проблем всеми ее членами, рассмотрение различных точек зрения.

- Доминирование одного из членов группы: может увеличиться влияние некоторых членов группы на других, что не способствует эффективной групповой работе, если люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся высказать собственное мнение и т.д.

- Разделение общей ответственности в равной мере всеми членами группы может привести к уходу от индивидуальной ответственности.

- «Социальная праздность», которая может появиться, если невозможна или отсутствует четкая оценка вклада каждого работника в результаты работы группы. В этом случае некоторые работники могут ухудшить результаты своей деятельности. Социальная праздность возникает, когда работник считает, что распределение работы в группе осуществляется несправедливо, или же коллеги не прилагают особых усилий к выполнению заданий, как это делает он.

- Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников, командное вознаграждение приводит к тому, что вклад, а, следовательно, и оплата труда работников усредняются.

- Групповая поляризация, альтернатива группового единомыслия, когда в группу включены индивиды с различными устойчивыми воззрениями на проблему. Работая в группе, они привлекают на свою сторону других участников, что может вызвать агрессивную конфронтацию и конфликты.

Кроме перечисленных, можно отметить и такие проблемы, связанные с формированием и функционированием групп, как сложность введения в группу новых людей; сложность переориентации группы на новое направление, поскольку сплоченная группа не обладает такой гибкостью, как разрозненные сотрудники; ограниченность времени существования групп, так как никакая группа не может существовать вечно.

Основной недостаток в работе групп — групповое единомыслие (шаблонное мышление) — давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

Единомыслие групповое — давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

К причинам группового единомыслия относятся:

- неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения;

- стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки»;

- присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию.

Менеджеры должны знать симптомы и причины группового единомыслия с тем, чтобы стараться не допускать его в процессе функционирования групп и команд.

Симптомы группового единомыслия приведены ниже.

- Иллюзия неуязвимости — вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.

- Иллюзия морали — оправдание решения высшими групповыми ценностями.

- Рационализация — абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.

- Негативное отношение к «чужакам» — отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.

- Самоцензура — подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.

- Прямое давление — резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.

- Фильтрация мнений — игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.

- Иллюзия единодушия — обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

Рекомендации менеджерам по предупреждению группового единомыслия

1. Создавайте условия для свободного высказывания различных точек зрения по поводу любого обсуждаемого вопроса.

2. Поощряйте групповые дискуссии, дебаты, конфликты в процессе принятия решений.

3. Спокойно выслушивайте различные точки зрения и критику.

4. Предоставляйте возможность высказывать свое мнение каждому желающему.

5. Разделяйте во времени процессы генерирования идей и их оценок.

6. Предоставляйте возможность подчиненным высказать свое мнение первым и лишь затем высказывайте свое.

7. Назначайте одного из членов группы на роль «адвоката-дьявола», т.е. человека, защищающего явно неправо дело.

8. Привлекайте к участию в работе группы независимо настроенных людей, не являющихся ее формальными членами.

Специфические проблемы организации работы управленческих команд.

Управленческая команда служит одним из наиболее существенных факторов успеха любой компании, поэтому изучению проблем, возникающих в процессе ее формирования и функционирования, придается особое значение.

Среди проблем, отмечаемых специалистами наиболее часто выделяют следующие.

- Нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро изменяющейся внешней среде.

- Недоверие руководителя к специалистам, к их способностям, нежелание и неумение руководителя делегировать обязанности и полномочия для решения части важных задач.

- Сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов.

- Возможность потенциальной борьбы по поводу сферы принятия решений, распределения обязанностей и ролей в команде. Задача руководителя при этом не дать развиться конфликтам, а для этого он должен знать интересы и ценности, возможности и проблемы членов команды, поддерживать их, находить для каждого подходящую роль.

- Время на формирование слаженной команды. Практика показывает, что процесс притирки членов команды друг к другу и к руководителю занимает в среднем до 6 месяцев, иногда адаптационный период затягивается до года. Поэтому многие

руководители российских компаний считают, что не следует часто заменять топ-менеджеров, так как вхождение в бизнес требует времени.

- Внутрифирменное обучение. Ускорению адаптации, улучшению межличностного общения в управленческой команде может способствовать внутрифирменное обучение. В комплекс программ внутрифирменного обучения в крупных корпорациях входит специальная программа для руководителей высшего звена, среднего звена, низшего звена, связанная с этой проблемой.

- Распад управленческой команды или ее уход из нее. Нередко переход менеджеров из одной компании в другую происходит не поодиночке, а всей командой.

Ошибки в процессе формирования команды:

- заблуждение, что одна сплоченная команда может решить все задачи управления;

- при формировании команд не учитывается специфика их деятельности в компании, в то время как различные команды требуют разных подходов и предъявляют разные профессиональные и личностные требования к их членам;

- наличие мнения, что любую команду можно создать с помощью обычного тренинга, тогда как это длительная кропотливая работа по налаживанию совместной работы, требующая применения специального комплекса технологий управленческого консультирования.

Лекция 9. Основные условия эффективной командной работы

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими, как профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания; навыки разрешения проблем, навыки принятия решения; навыки аналитической работы, продумывания процесса; навыки межличностного общения.

Успешная деятельность групп и команд зависит не только от налаженного внутреннего взаимодействия их членов, но и от эффективности взаимодействия между различными группами и командами. Одной из важнейших задач менеджмента организации является координация и кооперация усилий всех созданных групп и команд с целью установления их тесного сотрудничества для достижения общеорганизационных целей.

В эффективной команде:

- все ее члены уверены в успехе своей компании;

- все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.;

- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов;

- все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий;

- работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде;

- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;

- оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды;

- развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

Большое влияние на эффективность групповой деятельности оказывают руководители, менеджмент, в частности стиль руководства, отношение его к групповой работе, к групповым процессам принятия решений. Менеджмент может оказывать поддержку групповым процессам, а может препятствовать им, способствуя

индивидуализации трудовой деятельности. Соответственно эффективность работы группы может повышаться или же, наоборот, снижаться.

Очень важна роль менеджмента в оказании консультативной помощи при формировании и функционировании групп и команд.

Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей групповой работы. Они помогают членам групп и команд воспринимать, понимать и конструктивно реагировать на текущие события. А это в свою очередь способствует повышению результативности групповой деятельности.

Введение менеджментом командного вознаграждения также, по мнению многих отечественных и зарубежных специалистов, стимулирует углубление сотрудничества членов группы и высокие результаты ее работы. Однако при этом следует помнить, что командное вознаграждение должно сочетаться с оценкой вклада каждого сотрудника в групповые результаты работы и соответствующей его мотивацией. В противном случае это может привести к ряду проблем.

Повышению эффективности деятельности групп способствует и уверенность менеджмента в способностях сотрудников к групповой работе, а также создание условий для формирования и развития ими необходимых навыков. Менеджмент может проводить необходимые для этих целей тренинги, оплачивать участие своих сотрудников в них, а также в других различных формах повышения квалификации.

Важнейшим условием эффективной работы групп является предоставление менеджментом необходимой для них информации, развитие системы коммуникаций.

Устойчивые коммуникации сотрудников в трудовом процессе способствуют обмену идеями, опытом, формированию чувства группового единства.

Личностные характеристики сотрудников, входящих в группу.

Личностные факторы оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы группы. Так, командной работе будет препятствовать предшествующий неудачный опыт работы в команде, нежелание забыть о своей прежней власти, о своем более высоком статусе. Члены команды могут нести неравномерную ответственность. Одни больше, другие - меньше.

Наконец, не все члены группы обладают способностями, знаниями, навыками, полезными для групповой работы.

По мнению специалистов, к основным качествам, которыми должны обладать люди, готовые работать в успешной команде, относятся:

- понимание общих целей и задач компании, подразделения;
- желание работать вместе для достижения общих целей;
- отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю;
- способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег;
- готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно противоречит установленным правилам;
- стремление к позитивному общению с коллегами.

Эффективность работы группы так же зависит от стадии развития группы, а также и от характеристик группы - как основных, так и ситуационных, от ее взаимоотношений с другими группами, от характера и сложности целей и задач, стоящих перед группой.

Критерии и интегративная модель эффективности групповой работы

Эффективность групповой деятельности — важная составляющая общеорганизационной эффективности. К важнейшим критериям относятся:

- достижение целей, стоящих перед группой;
- развитие группы, например, могут появиться новые групповые нормы, улучшаются внутригрупповые отношения, совершенствуются групповые процессы;
- удовлетворенность членов группы своим трудом, т.е. работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации;
- индивидуальное развитие членов группы.

Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, приобретают новые знания, умения, навыки, недостающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности, более полно раскрывают свой творческий потенциал и т.д. А это в свою очередь ведет к повышению производительности труда, а следовательно, к повышению эффективности работы группы и организации в целом.

Анализ теоретических и практических проблем формирования и функционирования команд позволяет разработать интегративную модель, в которой учтены условия и факторы, предопределяющие эффективность групповой работы. Она универсальна и может быть использована для построения эффективных групп и команд в организациях с учетом специфики их деятельности. Она также позволяет определить круг вопросов, которые необходимо решить при проектировании групповых форм работы в организациях.

Ключевые факторы эффективной групповой работы.

Всю совокупность факторов, влияющих на эффективность групповой работы, можно условно разбить на три группы:

- поддерживающее окружение;
- личные характеристики членов группы;
- характеристики группы.

Большое влияние на эффективность групповой деятельности оказывает менеджмент, в частности стиль руководства, его отношение к групповой работе, к групповым процессам принятия решений. Менеджмент может оказывать поддержку групповым процессам, а может препятствовать им, способствуя индивидуализации трудовой деятельности. Соответственно эффективность работы группы может повышаться или же, наоборот, снижаться.

Очень важна роль менеджмента в оказании консультативной помощи при формировании и функционировании групп и команд.

Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей групповой работы. Они помогают членам групп и команд воспринимать, понимать и конструктивно реагировать на текущие поведенческие события. А это в свою очередь способствует повышению результативности групповой деятельности.

Введение менеджментом командного вознаграждения, также, по мнению многих отечественных и зарубежных специалистов, стимулирует углубление сотрудничества членов группы и высокие результаты ее работы. Однако командное вознаграждение должно сочетаться с оценкой вклада каждого сотрудника в групповые результаты работы и соответствующей его мотивацией. В противном случае это может привести к ряду проблем.

Повышению эффективности деятельности групп помогает и вера менеджмента в способности сотрудников к групповой работе, а также создание условий для формирования и развития ими необходимых навыков. Менеджмент может организовывать и проводить необходимые для этих целей тренинги, оплачивать участие своих сотрудников в них, а также в других различных формах повышения квалификации.

Важнейшее условие эффективной работы групп — предоставление менеджментом необходимой для них информации, развитие системы коммуникаций. Устойчивые коммуникации сотрудников в трудовом процессе способствуют обмену идеями, опытом, формированию чувства группового единства.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия - одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. Цели практических занятий:

- систематизация, закрепление и углубление знаний теоретического характера;
- изучение приемов выполнения практических заданий;
- формирование умения работы с книгой, служебной документацией и схемами, пользования справочной и научной литературой;
- формирование умения учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

Практические занятия - одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию. При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие.

При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами. На практических занятиях студенты выполняют задания, участвуют в обсуждениях. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь

недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы. Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях.

Конспект составляется в следующей последовательности: а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы; б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана. Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студентам рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Практическое занятие по теме 2. Управленческие команды.

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо изучить следующие вопросы: предпосылки формирования управленческих команд, сущность управленческой команды, основные этапы создания команд, командная деятельность, причины ухода команд из компании.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое управленческая команда?
2. Каковы особенности и отличительные признаки управленческой команды?
3. Что входит в систему ценностно-смысловых ориентиров деятельности управленческой команды?
4. Что входит в систему нормативных ориентиров деятельности управленческой команды?
5. Что входит в систему функциональных ориентиров деятельности управленческой команды?
6. Каковы субкультуры управленческих групп и их характеристики?
7. Какова типология команд в зависимости от позиций руководителя и рядовых членов?

8. Каковы особенности формирования формальных управленческих групп и собственной команды руководителя в зависимости от вида решаемых задач?

Практическое занятие по теме 3. Жизненный цикл управленческой команды

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: основные этапы функционирования команды: «формирование», «конфликт», «консенсус», «зрелость»; основные признаки хорошо функционирующей творческой команды, типичный процесс развития команды, задачи руководителя на каждом этапе жизненного цикла управленческой команды.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой жизненный цикл команды?
2. Каковы основные этапы функционирования команды?
3. Чем характеризуется этап «Формирование»?
4. Чем характеризуется этап «Конфликт»?
5. Чем характеризуется этап «Консенсус»?
6. Чем характеризуется этап «Зрелость»?

Практическое занятие по теме 4. Функциональные аспекты формирования команды.

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: классическая организационная структура, лидер функциональной команды, эффективные и устойчивые командные коммуникации, прообраз командной рабочей системы – матричная организация.

Задание. Прочитать ситуацию «Командный менеджмент на вагоноремонтном заводе». Ответить на вопросы.

Ситуация «Командный менеджмент на вагоноремонтном заводе»

Когда Петр Иванов пять лет назад занял пост директора вагоноремонтного завода, он знал, что дела предприятия находятся не в лучшем состоянии. Завод страдал от больших потерь, не было заказов на продукцию, цены на детали для вагонов были выше, чем у конкурентов. Для выживания предприятия необходимо было снизить цены на продукцию, отказаться от принятой в прошлом стратегии повышения цен, повысить производительность и увеличить прибыль за счет поступления новых заказов.

При назначении Иванову было поручено «все исправить и повысить прибыльность». Для решения поставленной задачи вышестоящее руководство гарантировало ему значительную свободу действий и определенную поддержку.

Ему потребовалось три года, чтобы изменить ситуацию. Он приостановил найм новых работников, провел аттестацию рабочих мест, после которой мало занятый персонал был сокращен, а оставшиеся работники были объединены в команды составом 7-12 человек, нацеленные на повышение производительности труда и увеличение прибыли. Работа была проведена в каждом цехе. Каждая команда должна была выполнять полный производственный цикл по сборке и ремонту вагонов. Завод закупил новое оборудование, работе на котором обучили всех работников. Директор сам многократно обращался к работникам, убеждая их, что благодаря инновациям улучшатся условия труда, будет снижен производственный травматизм, повысится заработная плата.

В результате этих мер убытки предприятия в первый год сократились с 900 тыс. до 60 тыс. рублей. Через год после вступления в должность Иванов смог сообщить вышестоящему руководителю, что завод находится на уровне безубыточности. Прибыль на следующий год превысила 6 млн. рублей, а на протяжении следующих трех лет она ежегодно удваивалась. Завод постоянно получал заказы на ремонт старых и сборку новых вагонов. Петр приписывал большую долю успеха своим мерам по внедрению командных

форм организации и управления, снижению расходов и повышенному вниманию к эффективности производства.

К сожалению, год назад прибыли начали падать. Это объяснялось двумя причинами.

Первая причина заключалась в том, что при увеличении годового дохода число работников уменьшилось на 27%. В результате многие работники чувствовали себя перегруженными работой. Кроме того, прекратился рост заработной платы, которую платили в соответствии с общими результатами работы команды; изменились в сторону увеличения нормы выработки у сдельщиков. Работники стали подыскивать себе место на других предприятиях. Усугубляло положение то, что предприятию трудно было нанять новых сотрудников.

Вторая причина заключалась в снижении общей эффективности. Не все работники оказались готовыми выкладываться. Многие члены команд не желали расставаться со старым опытом; не все работники, объединенные в команды, обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Эффективность командной работы начала снижаться вследствие того, что одни работники несут на себе большую ответственность, чем другие. Внутри команд часто стали возникать конфликтные ситуации.

Вышестоящий руководитель предложил Иванову изменить стиль работы, ориентироваться на людей и не заикливаться на расходах.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было образование команд?
2. За счет каких факторов удалось добиться успеха в первые годы директорства Петра Иванова? Какую роль в повышении эффективности производства сыграл командный менеджмент?
3. Почему на более поздних стадиях командная работа перестала быть успешной? В чем кроется причина неудачи?
4. Если вы были консультантом, какие рекомендации вы дали бы Петру Иванову и другим руководителям завода, чтобы обеспечить эффективную работу в командах?
5. Как бы вы стали разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками завода?
6. Почему, по вашему мнению, вышестоящих руководителей перестала волновать проблема эффективности работы предприятия?

Практическое занятие по теме 5. Формирование состава команды и формирование ролей в команде.

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: процесс отбора кандидатов в команду, критерии отбора кандидатов в команду, принципы отбора кандидатов в команду, методы отбора, отбор кандидатов в резерв.

Задание 1. Пройти тест Белбина и определить свою роль в команде.

Задание 2. Ответьте, смогли бы вы подобрать среди ваших одноклассников потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином. На какую роль труднее всего подобрать человека и почему?

Практическое занятие по теме 6. Инструментарий формирования и сплочения команд

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: пути образования команды, формы, методы и методические приемы командообразования, сплоченность команды, методы оценки сплоченности команды.

Задание 1. Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать?

Задание 2. Дайте рекомендации, как превратить группу в команду, если:

- А) вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;
- Б) вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.

Задание 3. Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.

Практическое занятие по теме 7. Умения и навыки членов команды

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: умение работать в команде, качества необходимые для работы в команде, формирование умений командной работы, команда руководителей, умение активно слушать и уточнять, умение поддерживать и развивать идеи других, умение дифференцировать и сравнивать.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие умения подразумевает работа в команде?
2. Каковы возможные способы развития умений командной работы?
3. Какие роли должен выполнять руководитель команды, чтобы стать ее лидером?

Задание. Пройдите тест на определение способностей к командной работе.

Продолжите фразу, отметив наиболее значимые для Вас критерии.

1. Профессию следует выбирать исходя из...

- А) Значимости профессии, ее престижности.
- Б) Преимуществ, которыми она обеспечит.
- В) Своих возможностей, дальнейших перспектив для себя.

2. Путешествуя, вы...

- А) Боитесь сбиться с пути.
- Б) Отправляетесь путешествовать в давно знакомые места.
- В) Легко ориентируетесь.

3. После беседы вы...

- А) Чаще всего не можете вспомнить, о чем шла беседа.
- Б) Запоминаете только то, что вас интересовало.
- В) Легко можете вспомнить весь ход беседы.

4. Вы можете без ошибки повторить фразу,

произнесенную на иностранном языке.

- А) Да, но не совсем правильно.
- Б) Да, если слово было произнесено четко.
- В) Да, без затруднений.

5. В свободное время вы предпочитаете...

- А) Находиться в компании.
- Б) Вам безразлично, чем заниматься.
- В) Оставаться наедине с собой, что бы поразмыслить.

6. Вы долго занимаетесь одним делом и прекращаете его...

- А) Когда Вы довольны результатом.
- Б) Когда Вам надоест им заниматься.
- В) Когда дело закончено и выполнено отлично.

7. Когда вы один, то...

- А) Пытаетесь чем-нибудь занять себя.
- Б) Мечтаете о вещах связанных с вашей работой.
- В) Мечтаете о чем-либо абстрактном.

8. Когда вас захватывает идея, то вам легче думать о ней...

- А) В одиночестве.
- Б) Только там где не шумно.
- В) Независимо от того, где и с кем вы находитесь.

9. Отстаивая свою идею, вы...

- А) Измените свое мнение, если сопротивление будет слишком сильным.
- Б) Останетесь при своем мнении, какие бы контраргументы вам не выдвигались.
- В) Можете отказаться от идеи, если контраргументы будут убедительными.

Ключ к тесту:

А — 3

Б — 0

В — 6

Результат.

До 25 — Не командный игрок, самодостаточен, но не активен.

До 40 — может работать в команде, но не гибок и принципиален.

Выше — контактный, дружелюбный, легкий в общении человек, командный игрок.

Практическое занятие по теме 8. Практические проблемы организации групповой и командной работы

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: потенциальные недостатки групповой и командной работы, причины группового единомыслия, ошибки в процессе формирования команды, современные подходы к командообразованию, симптомы группового единомыслия, специфические проблемы организации работы управленческих команд, причины распада команды, программа переформирования команд.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы возможные недостатки групповой и командной работы?
2. Когда возникает «социальная праздность»?
3. Каковы причины группового единомыслия?
4. Каковы симптомы группового единомыслия?
5. Каковы специфические проблемы организации работы управленческих команд?
6. Каковы основные ошибки, наиболее часто совершаемые в процессе формирования команд?

Практическое занятие по теме 9. Основные условия эффективной командной работы.

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: критерии и интегративная модель эффективности командной работы, ключевые факторы командной работы, квалификация и четкое осознание выполняемых ролей, командное вознаграждение, параметры эффективной команды, поддерживающее окружение, личностные характеристики членов команды, характеристики команды, командное строительство.

Вопросы для обсуждения:

1. От чего зависит эффективность групповой работы?

2. Что влияет на успешную деятельность команд?
3. Какова характеристика членов эффективной команды?
4. Какова роль менеджмента в эффективности командной деятельности?

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Командообразование» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины. Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Командообразование» включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, подготовку к практическим занятиям, выполнение домашних заданий, подготовку к промежуточной аттестации. Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины.

При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, выполнить задания по изучаемым темам. Рекомендуется при изучении дисциплины «Командообразование» усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее при решении выданных домашних заданий.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения команды как особого вида групповой работы. Далее необходимо рассмотреть управленческие команды. После этого следует изучить жизненный цикл управленческой команды и функциональные аспекты формирования команды. Далее необходимо познакомиться с особенностями формирования состава команды и формированием ролей в команде, следует изучить инструментарий формирования и сплочения команд, умения и навыки членов команды,

практические проблемы организации групповой и командной работы. Изучение дисциплины завершается темой основные условия эффективной командной работы.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1-час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по основам научных исследований. Литературу по дисциплине «Командообразование» рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько практических заданий на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал. Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента. Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным. Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины «Командообразование», уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка. Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе. Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее).

Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки. После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к промежуточной аттестации: В процессе подготовки к промежуточной аттестации рекомендуется: 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию; 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы; 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы; 4) выучить определения основных понятий и категорий. Разъяснения по выполнению домашних заданий.

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задания. При выполнении задания нужно понять, что требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план выполнения задания.