

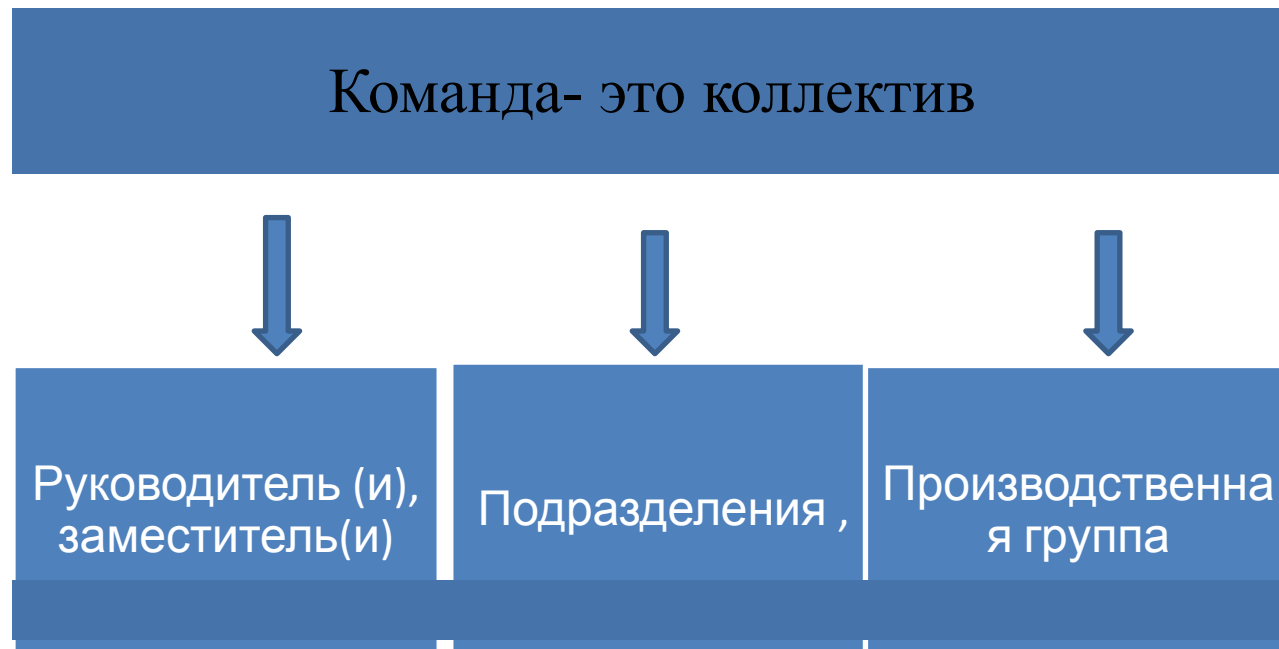
Создание команды и эффективная организация командной работы

Рассмотрим вопросы:

- 1) Особенности эффективной команды;
- 2) Социальные роли членов команды;
- 3) Развитие команды;
- 4) Современные рекомендации формирования команд;

Что такое команда?

Команда – это группа людей, работающих над достижением общей цели, влияющих на поведение друг друга и осознающих себя как уникальное единство.



Признаки команды:

- группа людей, состоящая из двух и более людей;
- члены команды участвуют в достижении совместной цели в соответствии со своей компетенцией;
 - команда имеет образ, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
 - периодически оценивает свою эффективность;
- имеет четкую структуру направленную на выполнение общих задач;



Позитивное воздействие командного подхода на деятельность организации

Показатель деятельности предприятия	Доля респондентов, отметивших позитивное воздействие команды, %
Качество продуктов и услуг	70
Обслуживание клиентов	67
Удовлетворенность трудом	66
Качество трудовой жизни работников	63
Производительность труда	61
Конкурентоспособность	50
Прибыльность	45
Уменьшение числа прогулов и брака	23
Текучесть кадров	22

Почему стоит создать команду ?

- 1) Человеческие ресурсы сильно ограничены, пока люди не работают сообща. Отдельному человеку, обладающему замечательной идеей, часто не хватает навыков, интеллекта и времени для ее воплощения. Команда же создает такое потенциальное поле, в котором каждый человек приносит больше отдачи, чем в одиночку.
- 2) Вместе с командой ты растешь и развиваешься быстрее.
- 3) Наличие особого командного духа.



Что же представляет собой эффективность команды?

- **Эффективность команды** – это ее способность достичь четырех целей:
 - внедрения инноваций (команды эффективны, если они могут отреагировать на новые требования внешней среды);
 - повышения производительности (производительность – это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов);
 - обеспечения высокого качества товаров и услуг, т.е. отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей;
 - удовлетворения потребностей участников команды, т.е. способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их запросы.

Признаки эффективной и неэффективной команд

Критерии Различий	Эффективная команда	Неэффективная команда
Внедрение Инноваций	Регулярно отслеживает все достижения в своей сфере деятельности в целях их использования для реализации миссии и целей. Участники применяют свои уникальные компетенции в работе над задачами команды	Замыкается на решении своей задачи имеющимися в распоряжении средствами.
Отношение к новым идеям	Предложения членов команды получают развитие и поддержку. Группа часто генерирует общие идеи.	Новые предложения с трудом находят поддержку. Требуется лоббирование интересов.
Повышение производительности Труда	Наблюдается рост производительности труда. Участники воспринимают работу как собственное дело. Члены группы достаточно мотивированы, чтобы продолжать работу в отсутствие руководителей. Низкий уровень текучести кадров.	Не наблюдается роста производительности труда. Участники относятся к работе как наемники. Для успешной работы в группе нужно непосредственное присутствие руководителя. Высокий уровень текучести кадров
Обеспечение <u>высокого</u> качества работы	Высокое качество работы достигается за счет консенсуса в понимании работы команды и роли каждого члена группы. Все участники коллектива разделяют миссию и цели команды.	Низкое качество работы. Много времени теряется из-за нарушений процесса работы и противоречий между руководителями и подчиненными. Нет понимания организационных целей и роли группы в их достижении.
Степень удовлетворенности потребностей и целей членов команды	Достижение личных целей. Борьба за личное преимущество не поощряется. Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата.	Состоит из участников, ощущающих себя независимыми работниками, имеющими собственные интересы. Личные цели не достигнуты. Участники предпочитают укреплять собственные позиции.
Характер Общения	Свободное, открытое общение и доверие. Члены группы помогают друг другу, используя конструктивную критику и реальные предложения. Участники открыто выражают	Нет доверия среди членов группы и со стороны руководителя группы. Члены группы враждебно и неконструктивно критикуют работу друг друга.

Вывод:

Коллектив будет носить имя «команда» только в том случае, когда он демонстрирует направленность на достижение общей цели и особые ценностные установки, разделяемые всеми членами группы. Команда представляет собой эффективный способ организации коллективной работы, в процессе которой максимально продуктивно используются личностные и профессиональные качества каждого работника и сочетаются организационные, коллективные и личные интересы.



2. Социальные роли членов команды

Роль – это поведение человека, которое определяется его статусом (положением).

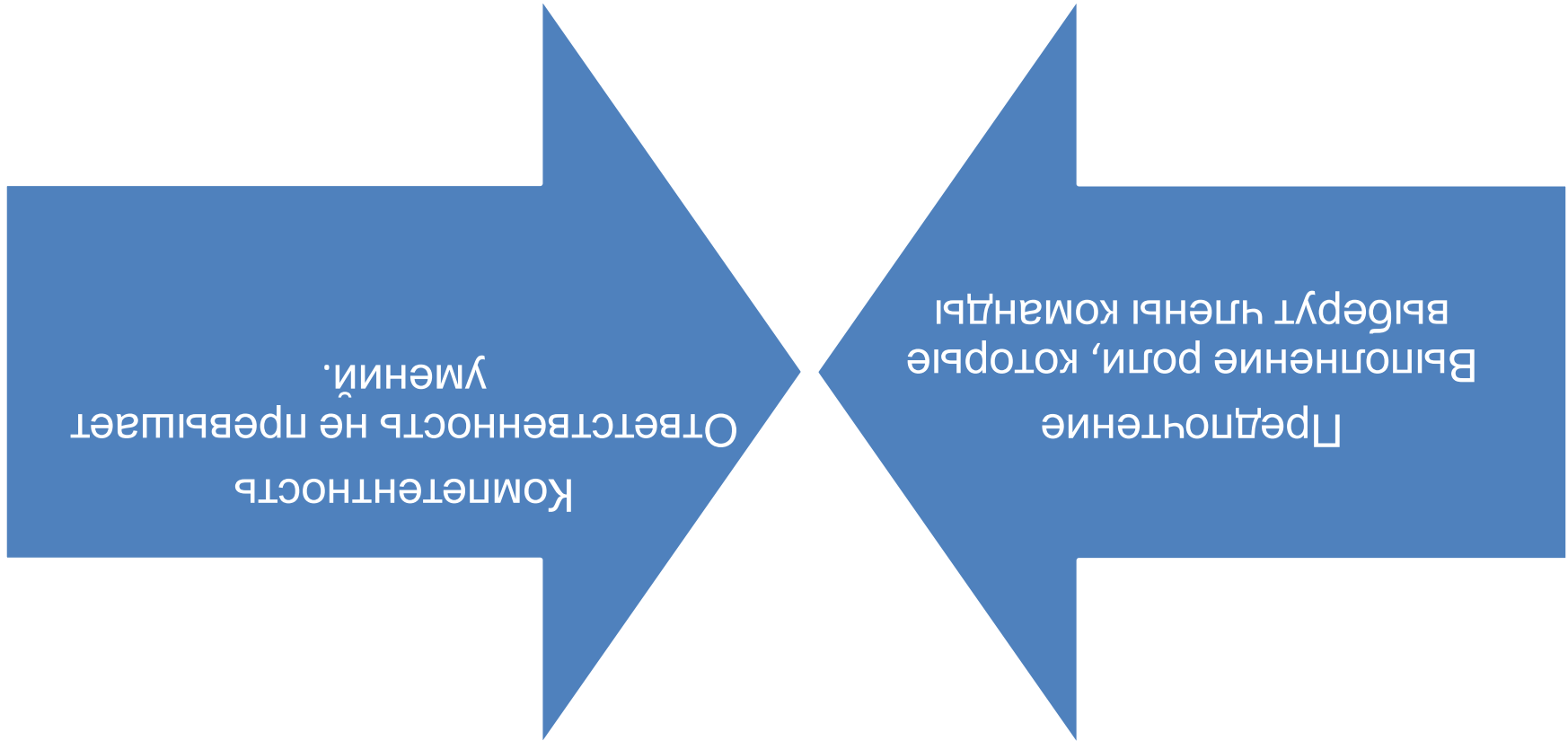
Функциональная роль

- относятся к должностным обязанностям члена команды и охватывают профессиональные компетенции, которыми он обладает
- (поручения, задания, решения, определение полномочий)

Командная роль

- отражают способ, каким член команды выполняет свою работу, делает вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Командная роль во многом определяется личными качествами и поведением. Наиболее ярко командные роли проявляются.

Принципы распределения ролей



Какие же роли выделяют для обеспечения эффективности командной работы?



Вывод:

При распределении ролей должны соблюдаться некоторые условия:

- 1) Равномерность распределения задач;
- 2) Пропорциональность между ответственностью каждого члена команды и набором данных ему прав, полномочий, ресурсов;
- 3) Отсутствие неоправданного пересечения границ индивидуального труда; (не вторгаться в деятельность другого члена команды и принимать в не принимать за него решения);

3. Развитие команды (Этапы)

Формирование

Содержание этапа – ориентация, установление контактов

Задача : налаживание внутригруппового взаимодействия, постановка целей

Разлад, ближний бой

Содержание этапа – конфликты, разногласия

Задача : стимулирование участия каждого члена команды в решении проблем, сглаживание противоречий

Нормализация

Содержание этапа – определение распорядка работы и достижение сплоченности

Задача : помочь коллегам уяснить роли, нормы и ценности команды

Эффективность

Кооперации, решение рабочих проблем

Задача : снабжение ресурсами, поддержание командного духа, стимулирование командной деятельности.

**Групповое мышление приводит к росту числа ошибок.
Рассмотрим достаточно распространенный сценарий.**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Не желая совершить ошибку при принятии ответственного решения, лидер созывает собрание команды. В процессе обсуждения вопроса он выражает свое предпочтение одному из вариантов решения. Другие участники команды, желая выразить ему поддержку, представляют аргументы в поддержку его точки зрения. Один или два члена команды, придерживающиеся другой позиции, тут же подвергаются всеобщему осуждению.

В итоге решение, последствия которого могут оказаться катастрофическими, принимается единогласно. Чем же можно объяснить подобный феномен?

Хотя лидер, стремящийся избежать ошибки, и созывает собрание, склонность к групповому мышлению делает ошибку еще более вероятной. Если бы лидер принимал решение самостоятельно, без поддержки участников команды, оно, скорее всего, было бы более взвешенным.

Приемы борьбы с групповым мышлением:

Назначьте одного участника команды на роль эксперта, критически оценивающего решения, принимаемые командой;

Команду следует разбить на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;

Пригласите на собрание, посвященное обсуждению проблемы, сторонних экспертов, чтобы оценить разумность решений и покритиковать их;

Поручите вести дискуссию своему помощнику или приглашенному эксперту;

Оставьте принятое решение до утра и проведите повторное обсуждение на следующий день.

Поощряйте членов команды к высказыванию новых мыслей.

Вывод:

Организация командной работы — сложный процесс. Использование приведенных выше рекомендаций поможет вам легче преодолеть возможные трудности на каждом из четырех этапов развития команды без ущерба для проекта.



4. Современные рекомендации формирования команд

Главное : 1. Необходимо сформировать доверие у членов команды.

Как это сделать?



2. Четко определить цели деятельности команды

Для этого необходимо привлечь участников команды к постановке целей и доказать, что достижение общей цели способствует реализации индивидуальных целей.

ПОЧЕМУ ВАЖНА ЕДИНАЯ ЦЕЛЬ?

1. Стимулирует членов команды к активным действиям;
2. Способствует выстраиванию коммуникации, взаимосвязи;
3. Снижает чувство неопределенности;
4. Помогает сконцентрироваться на положительных результатах;
5. Определяет общую командную философию;

- 3. В случае успеха команда должна получать вознаграждение, в случае неудачи – понести ответственность.**
- 4. В команде должен быть человек являющийся связующим звеном между всеми членами ее команды.**
- 5. Научитесь проводить диагностику проблем. И обсуждайте пути их решения.**
- 6. Формируйте командный дух.**



Вывод:

Таким образом, современному руководителю, либо иному управленцу в целях эффективного руководства людьми и достижения организационных целей, необходимо овладеть компетенцией создания эффективной команды и организации командной работы.



Успехов в построении Вашей
команды!