

Управление организацией

Тема 14. Управление КОМАНДОЙ



Рощина Ирина Викторовна



Содержание

1

Группы: сущностные характеристики, типы, этапы развития

2

Команда: основные характеристики, эффективность командной работы

3

Команды в современных условиях



Вопрос 1

Группы: сущностные
характеристики, типы, этапы
развития



Понятия



- **Группы** – объединение небольшого количества людей (не более 10-12), находящихся в устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение длительного промежутка времени
- **Группа** – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.



Понятия



- **Эффективная группа** – это группа, в которой взаимодействия характеризуются сплочённостью, взаимоуважением, взаимопониманием
- **Групповая динамика** – это взаимодействие членов социальных групп между собой
- **Групповой процесс** – обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, управление конфликтом



Структура группы

Формальное лидерство

Роли и статусы

Нормы поведения

Размер и состав группы

Компоненты



Роли членов группы (М.Белбин)





Роли менеджера по Г.Минцбергу

■ Межличностные роли:

1. Главный руководитель
2. Лидер
3. Связующее звено

■ Информационные роли:

1. Приёмник информации
2. Распространитель информации
3. Представитель

■ Роли, связанные с принятием решений :

1. Предприниматель
2. Устраняющий нарушения
3. Распределитель ресурсов
4. Ведущий переговоры

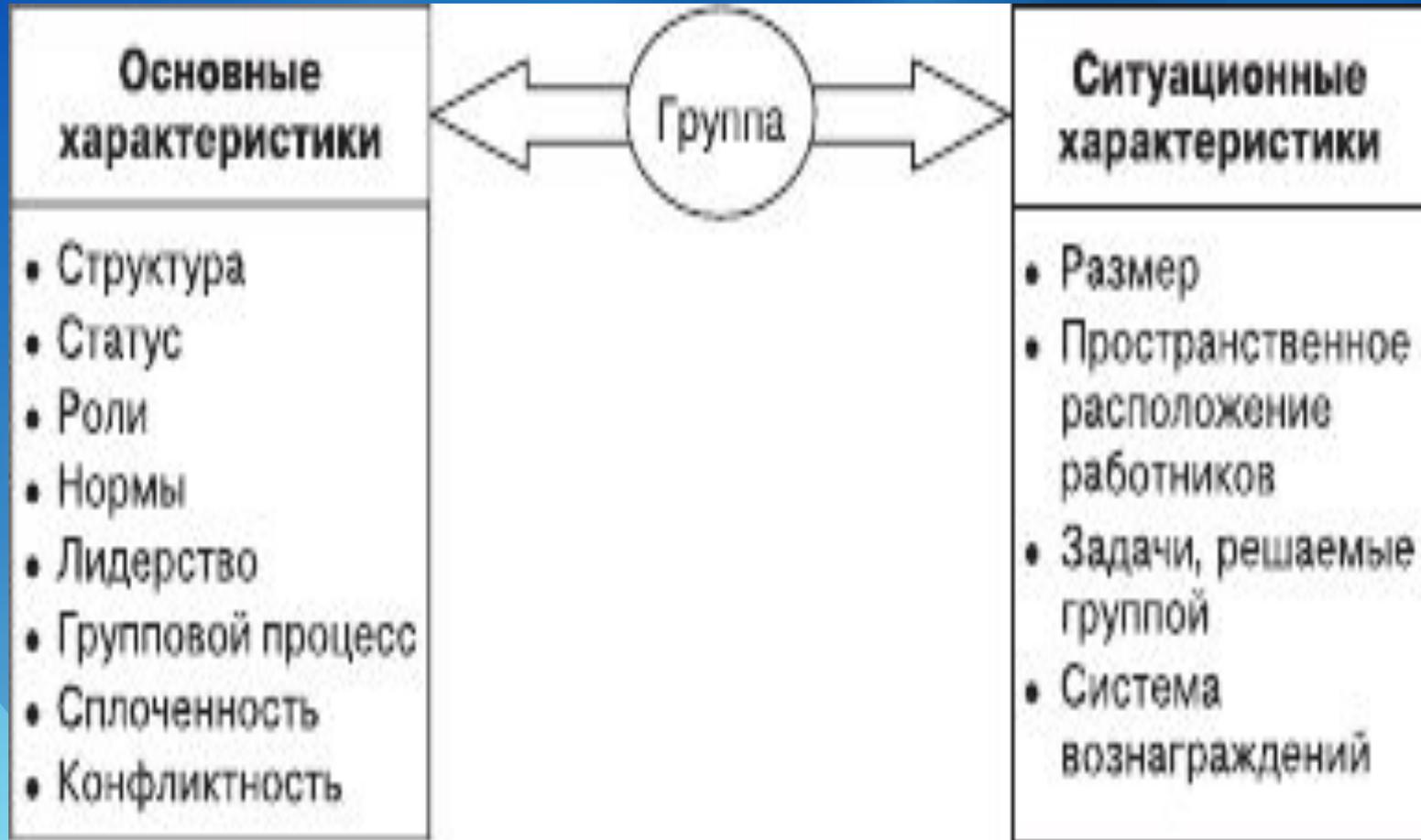


Процессы групповой динамики

- Руководство
- Лидерство
- Формирование группового мнения
- Сплочённость группы
- Конфликты, групповое давление и др. способы регуляции поведения членов группы



Классификация групп





Классификация групп

1. Размер группы (большие и малые)
2. Сфера совместной деятельности (управленческие и производственные)
3. Уровень развития (высокоразвитые и слаборазвитые)
4. Реальность существования (реальные и условные)
5. Цели существования (целевые (проектные), функциональные, по интересам, дружеские)
6. Период функционирования (постоянные и временные)
7. Характер вхождения индивида в группу (референтные и нереферентные (группы принадлежности))
8. Степень формализации (принцип создания) (формальные и неформальные)



Типы групп



- **Высокоразвитые группы** – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д.
- **Слаборазвитые группы** – группы, характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также диффузными.



Типы групп

- **Референтные (эталонные) группы** – группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми себя отождествляет, на которые ориентируется в своих интересах, симпатиях и антипатиях.
- **Нереферентные группы** (группы принадлежности) – группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.
- **Реальные группы** – группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединённые реальными отношениями.
- **Условные группы** – группы людей, условно объединённых для целей конкретного исследования по определённому признаку (по полу, возрасту, т. п.)



Типы групп

- **Формальные группы** (структурные подразделения в организации, имеющие формально назначенного руководителя, формально определённую структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закреплённые за ними функции и задачи; создаются руководителями организации в соответствии с выбранной стратегией; могут быть созданы на постоянной и ли временной основе)
- **Неформальные группы** (спонтанно образованные группы людей, регулярно взаимодействующих для достижения определённых целей; создаются принципу симпатии, общих интересов, привычек, увлечений)



Формальные группы

- Группы руководителей
- Рабочие (производственные) группы
- Общественные организации (комитеты)



Причины неформальных групп

- Потребность в принадлежности
- Потребность в помощи
- Потребность в защите
- Потребность в общении
- Потребность во взаимных симпатиях



Негативные проявления в группе

Групповщина
(внутренняя замкнутость)

Конформизм

Соглашательство,
подчинение
интересам других
людей

Внешнее

единодушие
членов группы

Условие сохранения
внутреннего баланса
в группе



Потенциальные недостатки работы в группе

- **Стремление к частным целям.** Цели группы становятся главенствующими для нее, цели организации уходят на второй план, игнорируются и забываются.
- **Чрезмерные затраты и потери времени** На принятие групповых решений приходится больше затрат, чем на принятие решений одним лицом.
- **Доминирование одного из членов группы и эскалация участия** Люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся высказать собственное мнение и т. д. Возможно принятие решение всей группой, потребовать вложения ресурсов, хотя предложенное решение может оказаться неверным.
- **Разделение ответственности** Уход от ответственности, размывание ответственности.
- **Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников** Связано с двумя предыдущими недостатками. Командное вознаграждение может привести к тому, что вклад, а, следовательно, и оплата труда работников будут усреднены



Потенциальные недостатки работы в группе



- **Групповая поляризация** Это альтернатива группового единomyслия. Может возникнуть агрессивная конфронтация, конфликт.
- **Иллюзия неуязвимости** Вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведёт к высоким результатам.
- **Иллюзия морали** Оправдание решения высшими групповыми ценностями.
- **Рационализация** Абстрагирование от негативных последствий или рисков.
- **Негативное отношение к «чужакам»** – отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, игнорирование даже справедливой критики.
- **Самоцензура** Подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.
- **Прямое давление** Резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.
- **Фильтрация мнений** Игнорирование при обсуждении неудобных фактов или мнений.
- **Иллюзия единодушия** Обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.



Факторы эффективности работы группы

Внешние условия

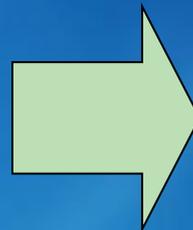
1. Стратегия развития организации
2. Организационная структура
3. Ресурсы организации
4. Организационная культура
5. Система подбора, оценки, поощрения персонала

Возможности членов группы

1. **Способности членов группы**
2. **Личностные качества членов группы:**
 - коммуникабельность
 - независимость
 - самостоятельность в работе
 - властолюбие
 - стремление доминировать
 - эгоизм
 - др.

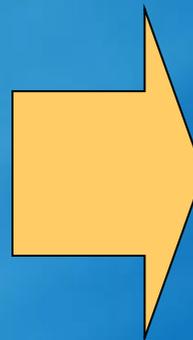


Сложные задачи
Нестандартные задачи



Всестороннее
обсуждение
Групповое принятие
решений

Простые задачи
Структурированные
задачи



Формализация
Стандартизация
группового
процесса



Стадии развития группы

1. **Стадия формирования** (неопределённость в структуре группы, её целей, лидерства и манеры поведения; понимание причастности к группе)
2. **Стадия внутригруппового конфликта** (борьба за лидерство и распределение ролей в группе)
3. **Стадия обеспечения сплочённости членов группы** (неформальные нормы поведения, роли распределены)
4. **Стадия наивысшей работоспособности и производительности** (окончательное формирование группы,)
5. **Заключительная стадия** (выполнение задачи группы, снижение производительности из-за понимания необходимости



Вопрос 2

Команда: основные
характеристики, эффективность
командной работы



Понятие



- **Команда** – небольшая группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и совместно работающих над достижением цели, за которую они несут коллективную ответственность
- **Команда** - группа людей, имеющих высокую квалификацию в определённой области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.



Группы и команды

	Команды	Группы
Отличительные признаки		
Лидерство	Разделено между членами команды	Один ярко выраженный лидер
Ответственность	Личная ответственность дополняется коллективной. Каждый считает себя частью целого	Личная ответственность
Результат	Продукция и услуги – результат коллективной деятельности. Более высокие результаты работы	Продукция и услуги – результат индивидуальной деятельности. Более низкие результаты работы
Управленческое решение	Обсуждаются, принимаются и выполняются командой	Обсуждение и принятие – группой, а выполнение решения делегируется
Теснота связи	Высокая теснота связи	Низкая теснота связи
Взаимодействие	Высокая взаимная поддержка, взаимозаменяемость	Низкая взаимная поддержка, взаимозаменяемость



Группы и команды

- Команда – всегда группа
- Не всякая группа – команда. Не каждой группе присущ командный дух



Варианты работы в группах и командах



Предпочтительна работа в одиночку или в группах	Предпочтительна работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)



Условия превращения группы в команду



- восприятие всеми членами группы достигнутого успеха как общего успеха;
- постоянный рост доверия друг к другу и к руководителю;
- культивирование и усиление чувства принадлежности к команде;
- принадлежность к команде как престижное состояние;
- постоянное достижение целей команды.



Принципы командной деятельности

- • отбор членов команды с учётом их навыков, умений и возможностей;
- • чёткие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- • осознание всеми участниками команды новых прав;
- • постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;
- • обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения



Команды по роду деятельности

- **Команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций** (проектные группы, группы по качеству, группы по аудиту, др.). Быстрое и конструктивное начало, итоговая формулировка для внедрения рекомендаций
- **Команды, которые непосредственно занимаются изготовлением чего-либо**. Не имеют временных ограничений. Важность производительности, а не самой команды
- **Команды, которые занимаются процессом** (рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда) Важность правильной идентификации поставленных конкретных задач, отличающихся от задач организации в целом.



Виды команд

Вид	Характеристика
Рабочая команда	Взаимодействие осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Персональная ответственность за результаты деятельности
Псевдокоманда	Члены группы могут повысить эффективность совместной деятельности, но не делают этого
Потенциальная команда	Члены группы осознают необходимость общей цели и согласованности совместных действий, направленных на её достижение. Пытаются выработать эффективные приёмы и методы сотрудничества
Настоящая команда	Члены группы обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи. Выработка эффективных методов совместной работы
Высокоэффективная команда	Присущи все характеристики настоящих команд. Способствуют индивидуальному развитию всех членов. Результаты превосходят ожидания



Кривая командных результатов (Дж. Катценбах и Д. Смит)





Условия для рабочих групп

- Достаточно тесный контакт (доступность межличностного общения)
- Связанность выполняемых работ (выполнение аналогичных видов работ или наличие общей цели)
- Отсутствие существенных различий в статусе, квалификации или уровне образования
- Ограничения по численности группы (не более 12 человек)



Этапы создания команд

- Подготовка
- Создание рабочих условий
- Формирование и построение команды
- Содействие в работе



Команды эффективны

Ситуации:

- 1. разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- 2. размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- 3. одновременной реализации нескольких стратегий;
- 4. необходимости координации сложных работ;
- 5. большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- 6. конфликта интересов заинтересованных сторон;
- 7. высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.



Команды неэффективны

1. Решения, устраивающие всех, но не оптимальные варианты решения проблем;
2. Решения, определяемые уровнем инновационности мышления членов команды;
3. Решения, принимаемые в условиях ограничений по времени.



Факторы эффективной работы команды



1. Удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
2. Успешное взаимодействие в команде;
3. Решение поставленных перед командой задач.



Повышение эффективности работы команды

1. Управление количественным составом команды
2. Управление функциональными обязанностями членов команды
3. Распределение функциональных и командных ролей



Вопрос 3



- Команды в современных условиях



Типы команд

- 1. Управленческие команды** (создаются на самой верхней ступени организационной структуры; мощный интеллект, умение анализировать, прогнозировать; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать качественные характеристики; высокая результативность управления и повышение эффективности управляемого объекта; наличие миссии команды)
- 2. Самоуправляемые команды** (предоставлена автономия; полная ответственность за поведение членов команды и результаты деятельности; выполняют реальную работу и функции управления;)



- **Управленческая команда**



Управленческая команда

- **Управленческая команда** - группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании
(группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию)
и при этом образуют полноценную команду.



Управленческая команда

Системные характеристики:

- целостность,
- разнообразие,
- идентифицируемость,
- структурность,
- относительная изолированность.



Управленческий цикл

1. Наблюдение за объектом управления.
2. Единообразие в понимании того, что происходит с объектом управления.
3. Объективизация оценки различия между текущим состоянием и желательным состоянием объекта управления (целью).
4. Выработка управленческого решения.



Специфика



- **Управление** (как деятельность в команде) отличается от **руководства и администрирования** (в общепринятом смысле) тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в данной области деятельности



Управленческая команда

- **Ключевой критерий эффективности управленческой команды** - степень соответствия результатов её работы предъявляемым к ней ожиданиям.



- Самоуправляемая команда



Самоуправляемая команда

- формально создаётся руководством компании, которое задаёт общее направление деятельности команд
- нет назначенного руководителя.



Самоуправляемая команда

Основные характеристики:

- расширение степени автономии команд и рабочих групп
- определение конечных требований и наличных ресурсов
- варьирование степени свободы при распределении функций и степени ответственности
- значительный потенциал повышения эффективности стратегического управления



Самоуправляемая команда



Сферы применения:

- в производстве
- в правительственных организациях,
- в муниципальных организациях,
- в общественных организациях.



Самоуправляемая команда

Предпосылки:

- процессы децентрализации управления,
- создание сетевых и матричных структур,
- образование «внутренних рынков» и систем контрактов внутри больших организаций.



Самоуправляемая команда

Основные отличия самоуправляемых команд :

- комбинация наделения властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью,
- значительная самостоятельность и свобода действий, возможность выполнять функции управления.



Самоуправляемая команда

- планирует свою работу;
- организует работу входящих в неё сотрудников (определение и согласование обязанностей, наделение полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составление рабочего графика);
- координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды (кооперация и коммуникация как на внутрикомандном уровне, так и на межкомандном);
- мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий;
- принимает на работу новых сотрудников; обучает своих сотрудников смежным профессиям;
- выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы;
- поддерживает инициативу каждого сотрудника — члена команды;
- задаёт стандарты качества;
- несёт коллективную ответственность за полученные результаты работы



Самоуправляемая команда

Для эффективного функционирования необходимо:

- 1) уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели, поставленной перед группой командой управляющих стратегическими изменениями;
- 2) определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несёт ответственность;
- 3) распределение работы между членами команды в соответствии с определёнными задачами;
- 4) согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
- 5) согласование с членами команды методов оценки достижения ими целей.



Самоуправляемая команда

Преимущества :

1. Повышение гибкости рабочей силы.
2. Возрастание производительности и уменьшение потребности в узких специалистах.
3. Сокращение показателей невыходов на работу и опозданий.
4. Высокая лояльность организации, повышение уровня удовлетворения от труда



Самоуправляемая команда



Недостатки :

1. Длительное время их формирования и раскрытия возможностей.
2. Более высокие затраты на обучение.
3. Снижение эффективности в случаях ротации кадров.
4. Неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре



После перерыва
продолжим наш
совместный путь
к познанию.

И.В.