

Курс «Деловые коммуникации»

Модуль – «Коммуникации в командах»

Денисов Александр Федорович

denisov@gsom.pu.ru

- А.Д.Чанько «Команды в современных организациях», изд. ВШМ.2011
- М. Белбин, «Типы ролей в командах менеджеров», «НІРРО», 2004
- Учебно-методические материалы_2010
- Р.Вердербер, К.Вердербер «Психология общения», М. Олма-Пресс 2003г.

Итак, прежде чем говорить о работе в команде, нам нужно выяснить,

- Что, собственно говоря, следует понимать под понятием «команда».
- Для этого сравним группу людей, наверняка не являющихся командой, например ожидающих транспорт на остановке, с «настоящей», скажем футбольной, командой.
- По каким признакам эти две группы будут отличаться друг от друга?

цели распределение ролей обязательства
деятельность
ответственность

- | | | |
|--------------------------------|--------------------|---|
| • Деятельность
вклад | Пассивное ожидание | Каждый вносит свой

в решение задач |
|--------------------------------|--------------------|---|
- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| • Ответственность

перед | Нет коллективной
ответственности
за результат | Коллективная
ответственность
за результат работы

третьими лицами |
|---------------------------------------|---|---|
- **Совместная целенаправленная работа от двух до восьми специалистов, решающих определенную общую комплексную задачу, проблему или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща.**

- Team — команда — немцы шутливо расшифровывают следующим образом: «Toll, ein anderer macht's», что в дословном переводе означает: «Здорово, что это сделает другой».
- Несколько воспитательниц одного и того же детского сада, самостоятельно ведущие каждая свою группу, могут, правда, координировать и согласовывать свою работу друг с другом; но они не образуют команду, так как выполняют одинаковые функции, принципиально независимые друг от друга.

- *Существуют ли задачи, над которыми вы, даже при ближайшем рассмотрении, действительно работаете в команде? (SWOT)*
- *Обнаруживаете ли вы формы командной работы, которые при ближайшем рассмотрении кажутся вам ненужными, потому что один человек справился бы с этой задачей лучше и быстрее?*

Теоретическая база развития рабочих команд

- Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции
- Именно тогда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой
- Образование является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности как стран в целом, так и отдельных фирм

- Практически с середины XVIII века компании вынуждены были обучать своих работников применению машин, механизмов, выполнению конкретных производственных функций. Наиболее авторитетной в этот период считалась немецкая система образования.
- В начале XIX века удовлетворение потребности в образовании стало проявляться в реализации образовательных программ вне рабочих мест. Одна из первых "бизнес-школ" в США была создана в Нью-Йорке фирмой Grand Masonic Lodge.

- В 30-е годы XXв. свое развитие получила школа человеческих отношений (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в Хоторне.
- В 1924 г. Национальный исследовательский совет при Академии наук США (National Research Council, NRC) принял решение изучить зависимость между освещением производственных помещений и рабочих мест и индивидуальной эффективностью работников.
- Наиболее известна серия экспериментов, названная «исследование сборки реле в тестовой комнате».

Для эксперимента из группы рабочих завода были выбраны шесть женщин. Их работа заключалась в сборке реле для телефонной компании.

- В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными для его организаторов. На начальных этапах независимо от уровня освещения выпуск продукции увеличивался как в экспериментальной, так и в контрольной группе
- Производительность труда увеличивалась, но этому не находилось логичных объяснений.
- В 1927 г. к исследователям в качестве эксперта присоединился Элтон Мэйо, первым высказавший предположение, что ключом к объяснению загадки Хоторна было «удивительное изменение мышления в группе».

- По его мнению, работницы, участвовавшие в эксперименте, буквально «наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов», у них появлялось чувство важности их собственного участия в проекте.
- В ходе исследований был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда.
- Мэйо - фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться выше по сравнению с факторами материального стимулирования

- Исследования продемонстрировали неспособность менеджеров того времени управлять поведением работников и тем самым выдвинули задачу внесения корректив в подготовку управляющих, обучения их пониманию поведения работников, умению обсуждать с ними рабочие проблемы
- Ведущие аналитики проекта Э. Мэйо и его коллега Ф. Ротлисбергер стали основоположниками рождавшейся философии, или «школы», человеческих отношений в менеджменте.

- Американского профессора Э. Деминга считают одним из создателей «японского чуда», основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы.
- В 1950-е гг., знаменитый гуру в области качества, Джозеф Джуран, приглашенный для чтения лекций и консультирования в Японию, впервые предложил управляющим конкретные формы вовлечения не только менеджмента, но и самих работников разных подразделений в процессы планирования, контроля и улучшения качества выпускаемой продукции.
- Рабочие группы двух категорий
- Для описания того, как группы взаимодействуют друг с другом в этом процессе, им был выбран метафорический термин «путешествие». Путешествие от симптома к причине он назвал «диагностическим путешествием», а путешествие от причины к решению — «лечебным путешествием»

- На тот момент идеи не в полной мере оцененные в США, оказались удивительно созвучными ценностям и традициям национальной японской культуры.
- Среди этих ценностей — положительное отношение к труду, самодисциплина и добровольное подчинение своего личного интереса интересу группы, предприятия, страны, ставшие благодатной почвой для новых идей.
- Дж. Джуран и Э. Деминг «добавили несколько идей в японскую идею *кайдзен*, или непрерывного совершенствования. Прежде всего, это было основное правило командной работы. Оно гласило: "Все мы — человеческие существа".
- Однажды Деминга спросили, чему японцы научили его *самого*. Деминг, не отрывая глаз от своего ужина, ответил: "Люди важны"»

- **Великобритания — угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем**
- «Традиционная система совмещает сложную формальную структуру с простыми рабочими ролями; композитная система совмещает простую формальную структуру со сложными рабочими ролями.
- В первом случае шахтер обязан выполнять только одно-единственное... задание и вступает в очень ограниченное количество социальных отношений, которые жестко поделены между работниками, вовлеченными в выполнение того же задания, и "чужаками".

- В композитной системе шахтер выполняет общую для группы задачу и, соответственно, оказывается вовлеченным в совместное решение множества проблем. Он может участвовать в выполнении любого задания в забое вместе с каждым членом большой группы и работать в любой смене.
- по словам Э. Триста, композитная система, помимо прочего, «лучше обеспечивала социальные потребности шахтеров». Ранее они, как правило, вынуждены были работать в сравнительной изоляции друг от друга и редко могли рассчитывать на поддержку товарищей в трудные моменты. Новая система в большей мере способствовала взаимовыручке и сотрудничеству;

Выводы Триста:

- группы шахтеров, которые обладали большими знаниями и умениями, без особых проблем принимали политику перемен, они легко перестраивались в новых условиях работы;
- шахтеры, которым была представлена большая самостоятельность в принятии решений относительно своей работы, отличались грамотной мотивацией и большей производительностью труда.

- Показывалось, что врожденное стремление людей к объединению усилий, которое Тейлор считал вредным стадным инстинктом, может при некоторых условиях стать конструктивной силой.
- Уже первые шаги становления менеджмента сопровождались исследованиями, направленными на активизацию деятельности рабочих посредством воздействия на психологические факторы.
- Так, зачинатель промышленной психологии Х. Мюнстерберг в 1913 году писал: "Мы задаемся следующими вопросами: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наилучшим образом предназначенными для выполняемых работ; при каких психологических условиях мы можем получить наиболее удовлетворительные результаты от работы каждого человека»

- 60-е годы были десятилетием разработки теории организации и поведения группы. Широкое распространение получили социометрические методы создания рабочих групп, основой которых являлись социограммы, описывающие отношения в группе.
- Так, исследования Р. Гэгна и Э. Флейшмана показали влияние формирования групп на основе социометрических методов на текучесть кадров и снижение трудозатрат

Партисипативность вовлечение работников в управление, решение проблем.

Участие работников в решении и анализе проблем, принятии решений и даже их реализации в той или иной форме получило развитие и довольно широкое распространение в США.

60-80 гг. значительной увеличение исследований посвященных формированию и роли рабочих команд

Рис. Влияние различных подходов менеджмента к делегированию функций на качество продукции



- Теория рабочих команд предполагает большое разнообразие форм и типов рабочих команд. Так Берри Мейси идентифицирует 11 форм рабочих команд, от естественных объединений людей в группы для выполнения какой-либо работы (natural work groups) через самонаправляемые рабочие команды к виртуальным командам (virtual teams), которые контактируют только посредством компьютерных сетей.

В качестве основных критериев классификации рабочих команд предлагается использовать следующие:

- членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
- цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;
- жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;

- управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой;
- взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;
- методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.