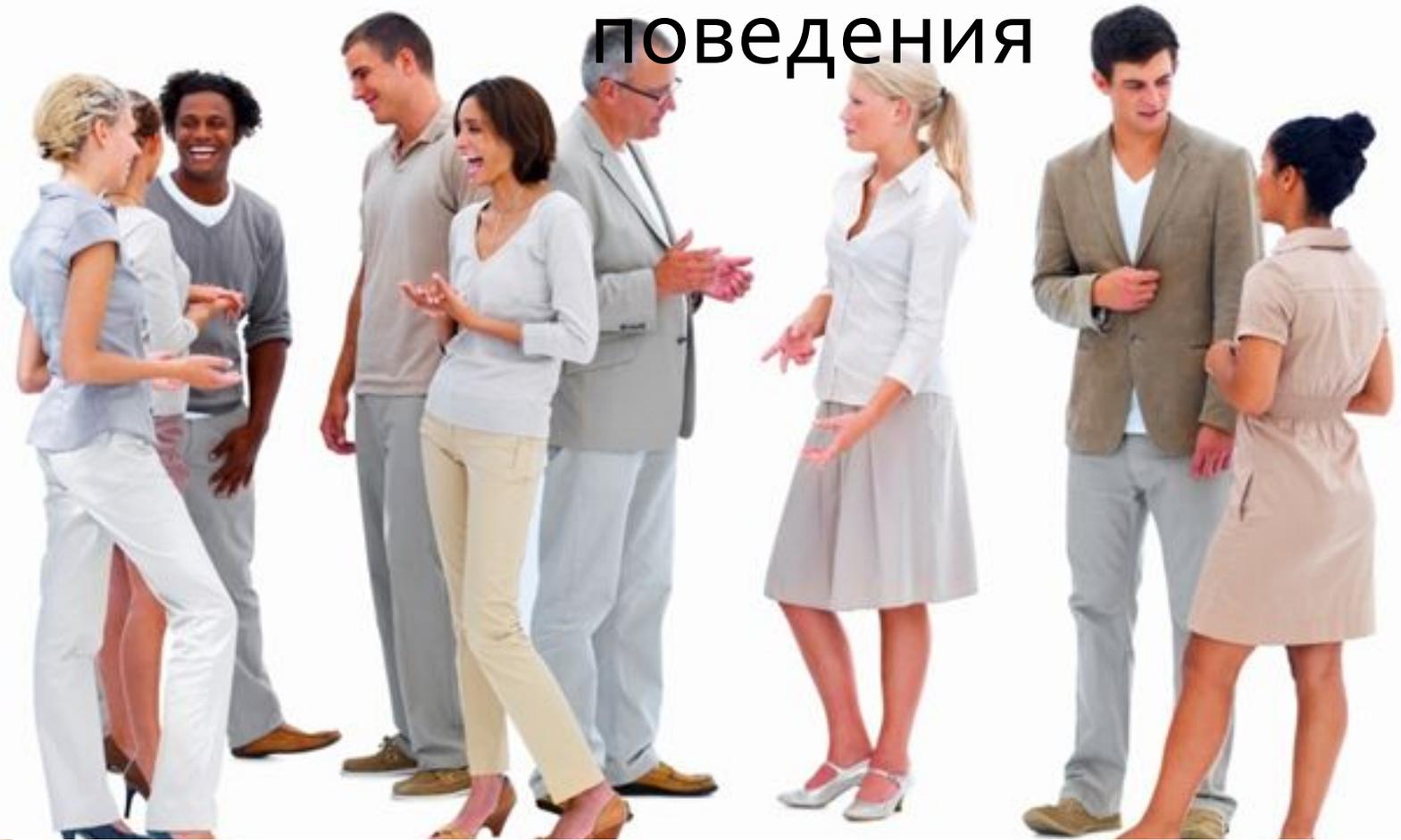


Формирование группового поведения



Учебные вопросы

- Характеристики групповой динамики
- Классификация рабочих команд
- Самонаправляемые рабочие команды
- Процесс командообразования



Вопрос 1. Характеристики групповой динамики

Характеристики групповой динамики

- **Цель группы**
- **Нормы группы**
- **Структура группы (совокупность ролей)**
- **Сплоченность**
- **Групповое напряжение**

Структура группы

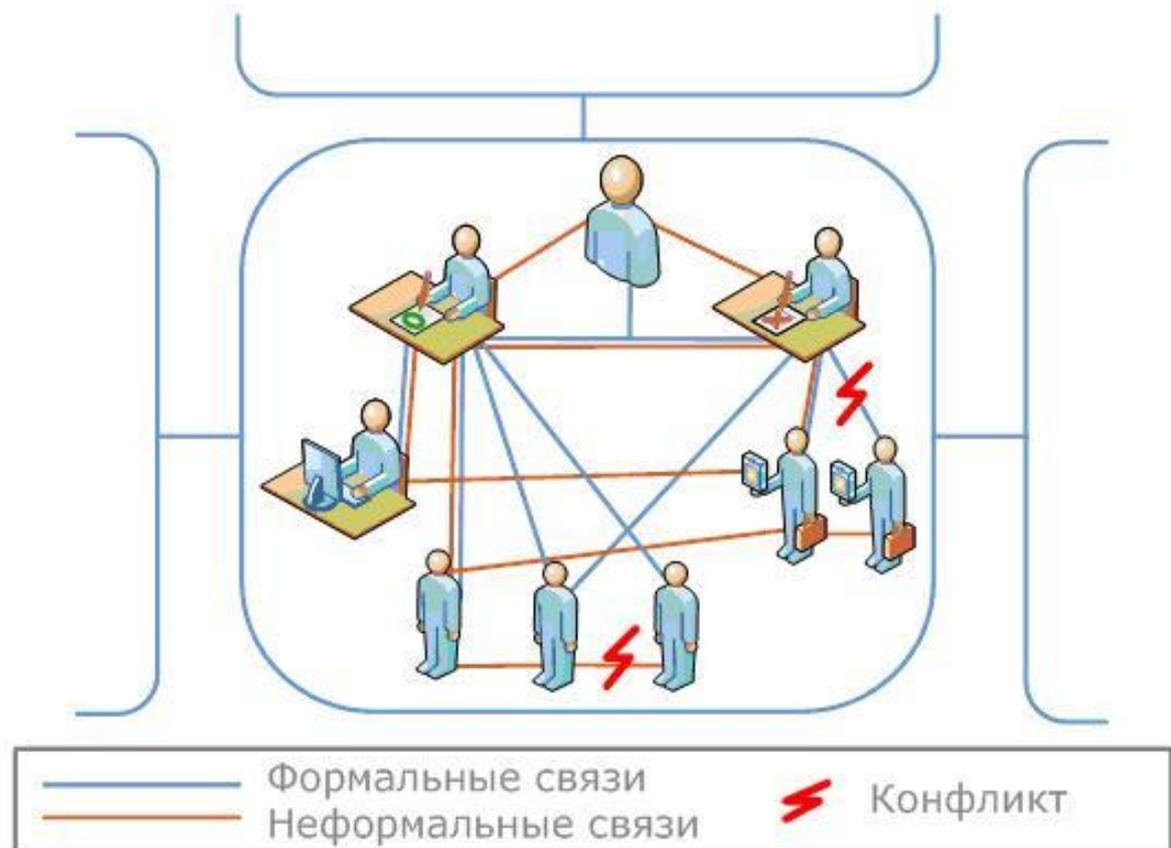
● Шиндлер

1. α (альфа) – лидер
2. β (бета) – эксперт, имеющий спец. знания
3. γ (гамма) – пассивные члены группы, последователи альфа.
4. ω (омега) – аутсайдер
5. π (пи) - оппозиционер

● Белбин

1. **Председатель** –руководство командой
2. **Организатор** – инициирование основных процессов
3. **Мозговой центр**
4. **Контролер-критик**
5. **Добытчик ресурсов**
6. **Трудоголики**
7. **Координаторы** – сплачивают, поддерживают
8. **Завершители**

Вопрос 2. Классификация рабочих команд



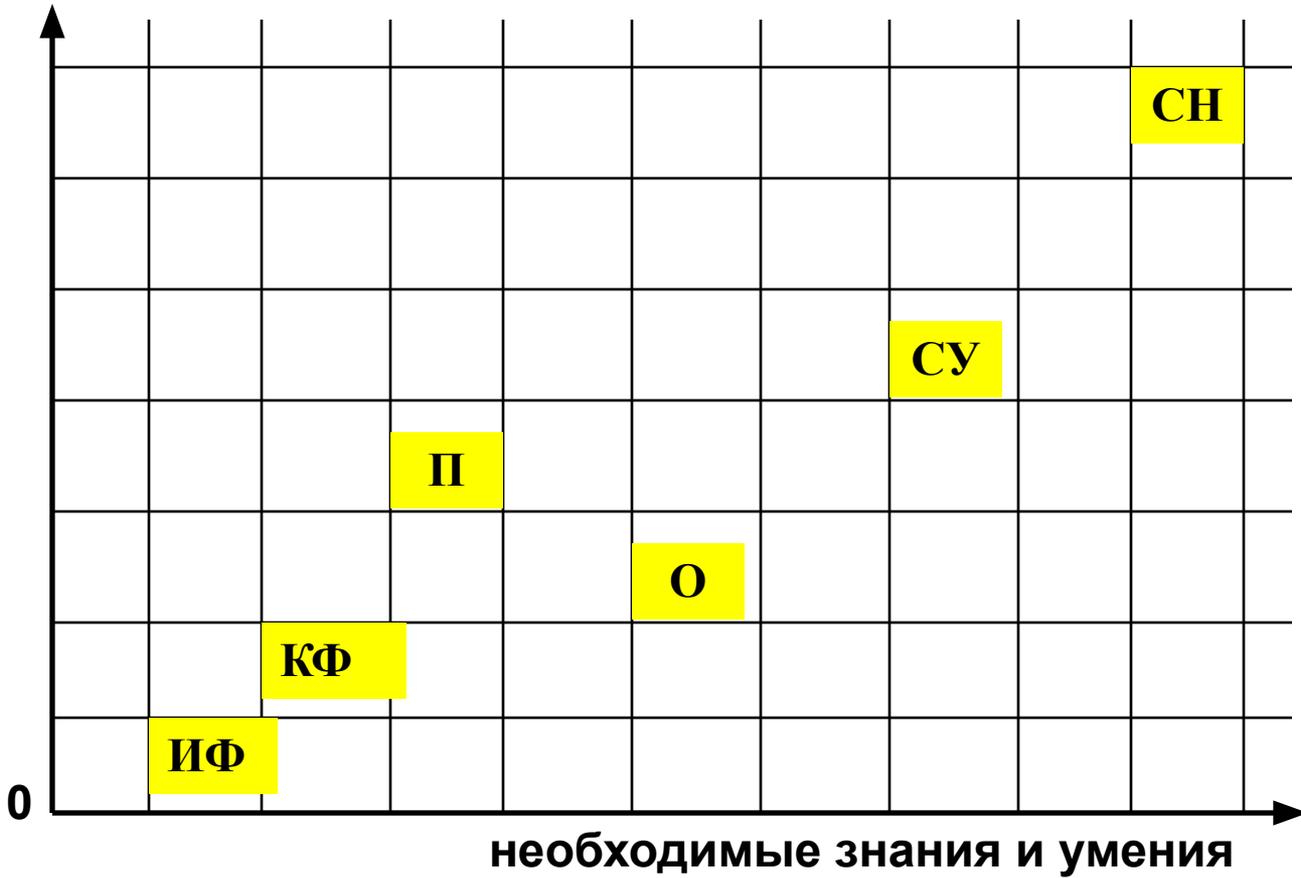
Критерии для классификации

- **членство:** какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
- **цели и функции:** какие цели и задачи ставятся; 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;
- **методы:** какими способами пользуются команды для достижения поставленных целей.

Виды рабочих команд

- **Интрафункциональные:** реализуют производственный процесс в пределах функций
- **Оперативные:** временное объединение различных специалистов для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций
- **Кроссфункциональные:** фокусируются на совершенствовании производственного процесса
- **Предпринимательские:** специализируются на наблюдении за процессом, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.
- **Исполнительные команды менеджеров:** создаются для выработки стратегических решений и руководства
- **Координационные команды менеджеров:** создаются в условиях сетевой организации для координации команд нижнего уровня.
- **Самоуправляемые:** имеют большие права по вопросам, не связанным с постановкой целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами.
- **Самонаправляемые**

Э
Н
Е
В
О
Р
И
Г
Е
Д





Вопрос 3. Самонаправляемые рабочие команды

Самонаправляемые рабочие команды

- Группа людей, которая обладает всеми умениями, знаниями, полномочиями и обязанностями, необходимыми, чтобы выполнить законченную часть работы
- Члены команды регулярно (раз в неделю или ежедневно) встречаются для идентификации, анализа и решения проблем.
- Они формируют рабочий график, устанавливают цели, формируют структуру команды, координируют работу с другими отделами, поставщиками, потребителями и пр.
- Необходимой составной частью деятельности является опережающий образовательный процесс.

критерии, которым должны отвечать самоуправляемые рабочие команды:

- Члены команды обладают различными профессиональными знаниями и умениями.
- Члены команды постоянно повышают свои разносторонние навыки и могут в работе заменить один другого.
- Команда нацелена на постоянное расширение умений, улучшение продукта или услуги, решение проблем.
- Команда имеет постоянную связь с внешней средой.
- Команда отвечает за производительность, качество, стоимость, график выполнения работы.
- Определение стратегии является общекомандной функцией.
- Структура, количественный и качественный состав команды определяются самой командой в соответствии с целью.
- Члены команды связаны формальными и неформальными коммуникациями.

Факторы, влияющие на эффективность

- Размер
- Состав
- Групповые нормы
- Сплоченность
- Динамическая смена группового единomyслия и конфликта
- Роли участников

Групповое единомыслие (Дж. Манн)

- иллюзия неуязвимости, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет неоправданный риск;
- коллективное стремление к приукрашиванию действительности;
- прямое давление на члена команды, выражающего резкие суждения против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств;
- самоцензура в оценке отклонении от показанного группового консенсуса;
- разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений;
- появление самозванных "блюстителей нравов".



Вопрос 4. Процесс командообразования

Алгоритм (США)

1. Выделение группы с высокой производительностью труда.
2. Создание бригад из членов группы.
3. Бригады разрабатывают проекты
4. Презентация проектов руководству
5. Внедрение «лучшего проекта»
6. Реализация проекта
7. Оценка реализации проекта
8. Поощрение бригады
9. Повторение процесса

Подходы к формированию команд (М. Бир)

- Целеполагающий подход (основанный на целях).
- Межличностный подход (интерперсональный).
- Ролевой подход.

Этапы командообразования (Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С.)

1. **Адаптация.** Результативность команды на данном этапе низка, так как члены не уверены друг в друге.
2. **Группирование.** Этот этап характеризуется созданием подгрупп по симпатиям. Начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп.
3. **Кооперация.** Появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Ведущей становится инструментальная деятельность, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют выраженные психологические связи.
4. **Нормирование деятельности.** Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, личные взаимоотношения становятся особенно тесными.
5. **Функционирование.** На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Этапы командообразования (Д. Янкелович)

- **старт.** Менеджеры помогают рабочим командам определить новые формы организации их деятельности. Начинается целенаправленный образовательный процесс. Система управления организацией не претерпевает изменений.
- **состояние неопределенности.** Перепроектируются рабочие потоки и процессы, создаются основы обратной связи с потребителями. Менеджеры контролируют, помогают в достижении целей и в разрешении проблем, управляют развитием команды, разъясняют новые роли и обязанности.
- **ориентация на лидера.** Передача полномочий, не связанных со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. Формируются первые лидеры команд.
- **жестко структурированные команды.** Передача полномочий, связанных с человеческими ресурсами.
- **самонаправляемые команды.** Передача полномочий, связанных со стоимостными показателями, информационных каналов с внешней средой.

Эффективность функционирования самоуправляемых команд зависит:

- готовность менеджмента к делегированию полномочий и ответственности;
- опыт работы с командами (для менеджеров) и в командах (для исполнителей);
- подбор членов команды;
- специфика производства;
- система мотивации и компенсации в организации.

Иерархическая форма	Переходная стадия	Самонаправляемая команда
Коммуникации		
связи в соответствии со статусом и положением	Неприятие иерархических каналов	Четкое распределение ролей по горизонтали
Пространство		
в соответствии с рангом	Открытый демонтаж барьеров	Разные виды работ имеют ограждение
Власть		
у менеджеров	Отрицание власти	у команды
Принятие решений		
в зависимости от должности	все решения – командная функция	стратегические решения – функция команды
Обучение		
профессиональному развитию	отрицается разница в компетентности и способностях	индивидуальные и коллективные формы обучения

Факторы, влияющие на успешность деятельности самонаправляемых команд

- Цель сформулирована ясно и подробно. Определены компетенции команды и переданы полномочия.
- Имеется обратная связь с потребителями.
- Технология решения проблемы постоянно совершенствуется.
- Члены команды знают специфику работы в команде. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы.
- Наличие знаний из разных областей. Существует опережающая образовательная программа.
- Встречи и обсуждения хорошо организованы и документированы. Отсутствует «информационный голод».
- В команде создан хороший психологический климат, отношения между членами команды неформальные.
- Выделены ресурсы для выполнения работы.

Целесообразность перехода к самонаправляемым командам

- Наличие сложной, комплексной проблемы, решение которой требует знаний и умений в различных областях.
- Решение проблемы предполагает длительный период действий.
- Готовность менеджмента к передаче полномочий на уровень команд.
- Наличие времени и ресурсов для обучения персонала работе в командах.

Методы формирования команды

- **Социометрический метод Дж. Морено.** Метод позволяет определить УБВ («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отверженные»).
- **Методика КОС-2.**
- **Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона.** Методика позволяет определить тенденции поведения человека в группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы».
- **Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири.** Тест позволяет выявить отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический.

Этапы формирования команды

- Исследование межличностных отношений
- Выявление потенциальных лидеров
- Обучение лидеров
- Обучение членов команды
- Распределение ролей в команде
- Уточнение места команды в производственном процессе



Спасибо за внимание