

Тема 5. Робочі команди (2 год.)

1. Сутність поняття «команда». Переваги командної роботи.
2. Стадії розвитку команди. Характеристики ефективної команди.
3. Ролі членів команди. Управління командами.

1. Сутність поняття «команда».

Переваги командної роботи.

Команда - це взаємозалежна група людей, які спільно несуть відповідальність перед організацією за конкретні результати роботи.



Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Концепції керівництва

- 1) індивідуальні форми організації роботи;
- 2) поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці;
- 3) повноцінний розвиток колективних форм організації роботи.



Відмінності між групами й командами

Параметр, що порівнюється	Група	Команда
Лідер	Яскраво виражений	Лідерство поділене між членами команди
Відповідальність	Особиста	Особиста і взаємна групова
Місія	Збігається з місією організації	Власна
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Активність під час проведення нарад	Наради проводить лідер	Лідер заохочує відкрите обговорення
Оцінка ефективності	Непряма	Безпосередньо з виготовленого продукту
Процес роботи	Обговорення Рішення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із працівників	Одного рівня управління	Всіх рівнів і підрозділів

Типи команд

Характеристика	Класифікація
Мета	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> розробка продукту,<input type="checkbox"/> вирішення проблеми,<input type="checkbox"/> участь у реорганізації
Термін дії	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Постійні,<input type="checkbox"/> Тимчасові
Членство	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Функціональне,<input type="checkbox"/> Перехресно-функціональне.
Структура	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> контрольована,<input type="checkbox"/> самокерована

Правила створення команди

- кількісний склад - від 5 до 12 учасників;
- залучення різних учасників (за профілем знань, віком, стажем ...).
- правильне розуміння всіма членами команди суті проблеми;
- надання учасникам команди всієї інформації та документації;
- розподіл завдань учасників під час обговорення в команді;
- визначення ліміту часу на кожний етап ,дотриманням термінів;
- вміння слухати партнерів по команді;
- оволодіння навичками розв'язання конфліктів;
- вміння подолати пасивну поведінку окремих учасників команди;
- дотримання правил і норм, вироблених командою;
- незадоволення досягнутим.

Переваги командної роботи:

- стратегічне мислення,
- підвищення гнучкості,
- формування корпоративного духу,
- використання переваг різноманітної робочої сили,
- розвиток здатності до прийняття рішень,
- зростання підтримки впровадження ухвалених рішень,
- посилення контролю (або розвитку автономії),
- посилення впливу лідера,
- навчання командній роботі
- підвищення продуктивності праці.



Фактори, що перешкоджають впровадженню командної роботи.

- Страх менеджерів втратити контроль над підлеглими.
- Боязнь конфлікту.
- Заклопотаність власною вразливістю.
- Зростання тиску, що спричиняється членами команди.
- Робота з більш складними проблемами.



2. Стадії розвитку команди.

Характеристики ефективної команди.

1.Формування	Знайомство з членами команди, цілями й межами можливостей. Формування довірчих взаємини.
2.Упорядкування	Досягнення більшої згуртованості та єдності, визначення ролей, очікувань від співробітників.
3.Бурління	Розбіжності та необхідність управляти конфліктами. Можливі порушення командних норм і очікувань.
4.Продуктивність	Необхідність постійного вдосконалювання, пошуку нових ідей, прискорення роботи.

Методи організації командної роботи.

1. Метод експертних оцінок. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

2. Метод "мозкового штурму".

Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення.



Показники оцінки ефективності командної роботи

- 1) ефективність кожного з учасників команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей.
- 2) ефективність команди як сукупності індивідів.
- 3) ефективність взаємодії команди із зовнішнім середовищем.



Характеристики ефективної команди

1. Чіткість поставлених цілей.
2. Наявність в членів команди необхідних навичок і вмінь.
3. Високий ступінь злагодженості її довіри між учасниками команди.
4. Чітка самоідентифікація індивідів з командою.
5. Високий рівень комунікації.
6. Вміння домовлятися, налаштованість на діалог.
7. Ефективне керівництво.
8. Внутрішня й зовнішня підтримка.
9. Високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.

Фактори підвищення ефективності команди

- 1. Турбота один про одного.*
- 2. Відвертість і правдивість.*
- 3. Високий рівень довіри.*
- 4. Спільне прийняття рішень.*
- 5. Зобов'язання.*
- 6. Конфлікти.*
- 7. Уміння слухати.*
- 8. Вираження своїх емоцій.*



Фактори неефективності команди

- 1. розмиті цілі;*
- 2. нескоординована діяльність;*
- 3. зневіра / скепсис;*
- 4. комунікаційне перевантаження;*
- 5. недостатньо глибокий аналіз ситуації.*



5 ключових характеристик ефективної команди за версією Google

- 1. психологічна безпека*
- 2. надійність*
- 3. організація*
- 4. значимість*
- 5. вплив*



3. Ролі членів команди. Управління командами.

Активна	Спеціаліст по рішенняю задач	Двойная роль
Поведінка	Головне - робоче завдання, людські потреби ігноруються	Головне - цілі і люди Її виконавець може бути лідером команди
направлення на рішення задач	Сторонній спостерігач Не докладає особливих зусиль ні до виконання завдань команди, ні до задоволення потреб її членів	Соціально-емоційна підтримка Головне - потреби людей, завдання команди не настільки важливі
Пасивна		

Пасивна

Соціально орієнтована

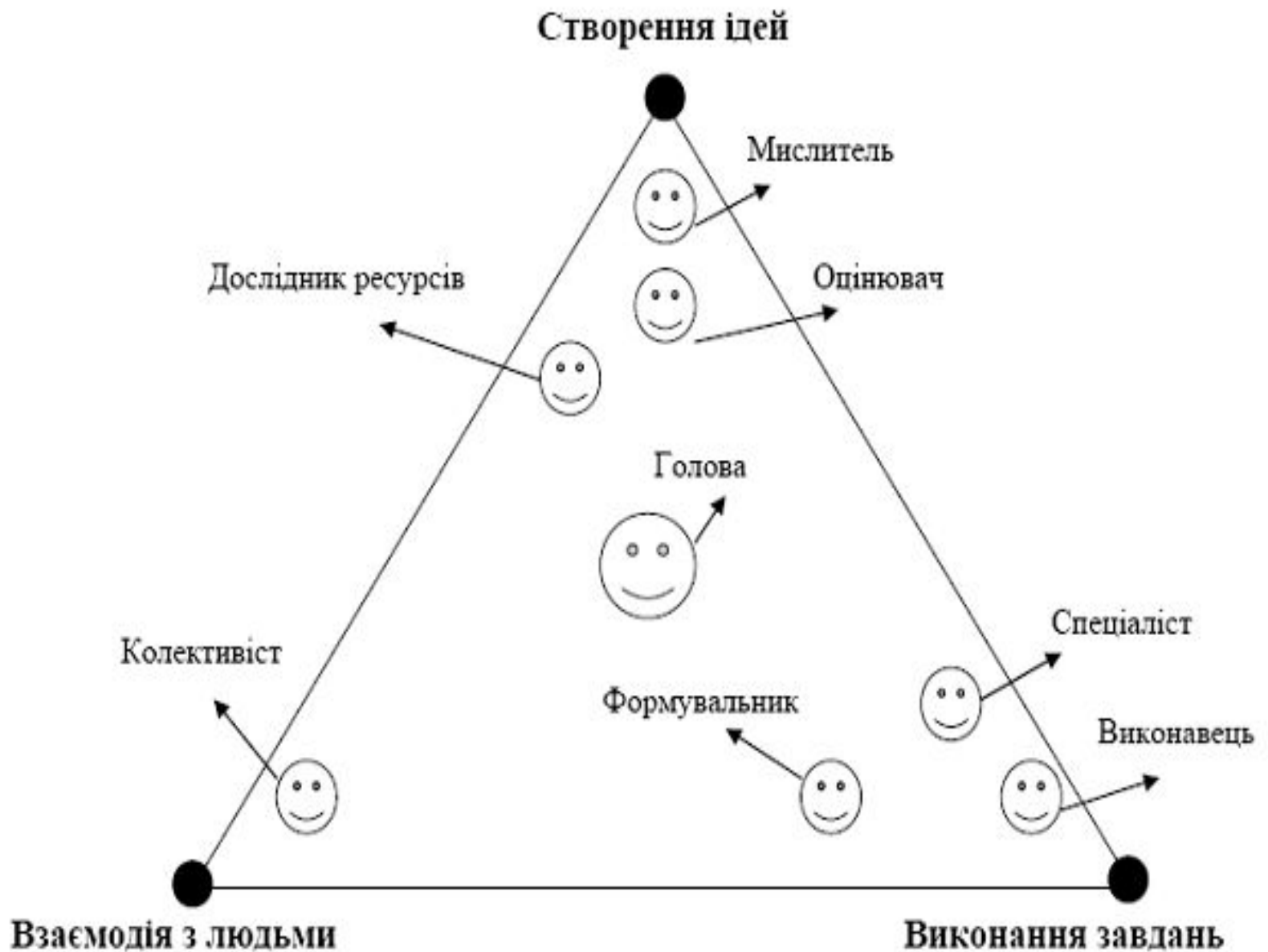
Активна

поведінка

Ролі членів команди (М. Белбін)

Роль	Характеристика
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний.
Координатор	Зрілий, упевнений, хороший голова.
Організатор	Динамічний, кидає виклик, тисне.
Генератор	Винахідливий, людина з ідеями/
Шукач	Екстраверт, ентузіаст, товариський.
Математик	Розважливий, проникливий, володіє стратегічним мисленням.
Командний ігрок	М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати,
Фінішер	Шукає помилки та упущення.
Спеціаліст	Собі на умі, одинак. Професіонал у вузькій області

Види та розміщення кожної ролі



Ролі, які сприяють виконанню завдань

Роль	Приклади
Видача рекомендацій	«Вирішувати подібні завдання нас учили саме так».
Пошук інформації	«Чи володієте Ви якою-небудь додатковою інформацією з цього питання?»
Надання інформації	«Мені хотілось би поділитися с Вами корисною інформацією»
Розробка	«Базуючись на Вашій ідеї, я прийшов до іншої альтернативи».
Підштовхування	«У нас залишилось всього десять хв. Треба прибавити темп».
Моніторинг (контроль)	«Ви відповідаєте за реалізацію першого питання, а я — другого».
Аналіз процесу	«Схоже, що енергія команді пішла на спад».
Перевірка	«Подивимося до чого це приведе на практиці».
Примус	«Ми ухиляємося від от теми розмови.»
Підведення підсумків	«Мне здається, що ми можемо прийти до наступних висновків..»

Роли, ориентированные на взаимоотношения

Роль	Примеры
Поддержка	«Я очень ценю Вашу честность и открытость. Это вносит свежую струю в наше обсуждение».
Гармонизация	«Мне кажется, что высказываемые Вами позиции очень близки». «Этими разногласиями, на мой взгляд, можно пренебречь».
Снятие напряжения	«Эй, там не вешать носа!» «Помните тот новый стол в кабинете шефа? За ним может спать человек двенадцать».
Противостояние	«Какое это имеет отношение к обсуждаемой нами теме?» «Мне кажется, что Вы не берете на себя такую ответственность, как другие члены команды».
Побуждение	«Лучшей команды я, признаться, давно не видел».
Развитие	«Чем я могу быть Вам полезен?» «Позвольте мне оказать Вам помощь!».
Нахождение консенсуса	«Вам не кажется, что мы говорим об одном и том же?» «Можем же мы, наконец, согласиться с пунктом 1, даже если не согласны с остальными?»
Сопереживание	«Я понимаю, что эта тема является для Вас болезненной, учитывая Ваш жизненный опыт».

Управління командами

- Планування
- Організація
- Керівництво та лідерство
- Контроль

Управління ефективними командами передбачає:

- єдине бачення мети;
- проведення змін, що забезпечують досягнення мети;
- культивування відповідальності учасників команди за свої дії; делегування повноважень з виконання завдань;
- надання команді свободи дій і забезпечення цієї свободи в рамках визначених повноважень;
- удосконалення організаційної і командної систематизації щодо досягнень і комунікації (з метою підвищення активності організаційної діяльності).

Принципи, яких дотримуються лідери:

- устанавлюють ясні і чіткі цілі;
- рішення приймають з урахуванням думок членів команди;
- заохочують відкритість і щирість;
- учаться на помилках, аналізують хід виконання завдань;
- роботу розподіляють справедливо між членами команди;
- уникають фаворитизму і фамільярності;
- особистим ставленням до справи показують приклад для інших;
- уміють знайти підхід до колег;
- розумно делегують повноваження.

Діяльність керівника з формування й керування командою здійснюється в таких напрямках:

- надання допомоги учасникам команди в переорієнтації їхніх сподівань;
- сприяння учасникам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду;
- надання допомоги учасникам команди в усвідомленні того, що вони є взаємозалежними в досягненні успіху чи невдачах;
- підвищення ступеня довіри взаєморозуміння між учасниками команди;
- постійне удосконалення комунікації в самій команді .

Шість рекомендацій менеджеру, що працює над створенням довіри

- 1. Спілкуйтеся з людьми.*
- 2. Надавайте людям підтримку.*
- 3. Поважайте людей.*
- 4. Будьте справедливі.*
- 5. Будьте передбачувані.*
- 6. Проявляйте компетентність.*

Перелік лідерських якостей

1. Позитивне ставлення до реальності.
2. Лідер не повинен бути егоїстом.
3. Прагнення до розвитку своєї особистості.
4. Здатність і вміння доводити до кінця будь-яку справу.
5. Відданість спільній справі.
6. Гнучкість.
7. Дисциплінованість.
8. Уміння бути вдячним.