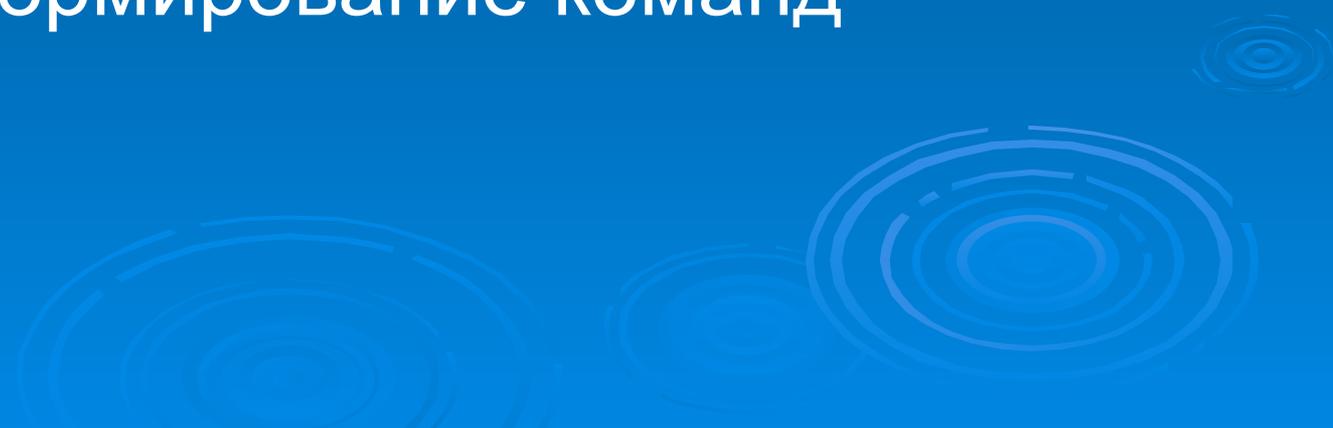


## Тема № 21

Сущность групповой динамики.  
Формирование команд

A decorative graphic consisting of several sets of concentric circles in a lighter shade of blue, located in the bottom right corner of the slide.

# Групповая динамика

Групповая динамика – это межгрупповое поведение. Внутри организаций существуют группы и подгруппы, которые должны сотрудничать для достижения целей организации.

Эти подгруппы имеют тенденцию конкурировать между собой, бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и вознаграждение.

Группы, как и отдельные люди, стремятся защитить, поддержать и усилить самих себя, что и лежит в основе их формирования и развития.

Цели индивидуума и группы совпадают, но они могут сильно отличаться от целей организации.

Менеджеры создают группы, чтобы добиваться выполнения работы.

# Групповая динамика

Характеристиками группы являются взаимодействие, наличие общей цели, знание о друг друге. Группы в организации предназначены для решения следующих задач:

- 📁 распределение работы;
- 📁 осуществления управления и контроля за работой;
- 📁 Принятия решений;
- 📁 Сбора идей и информации;
- 📁 Обработки информации;
- 📁 Проверки и ратификации решений;
- 📁 Осуществления координации и связей;
- 📁 Усиления чувства ответственности и причастности к делам организации;
- 📁 Ведения переговоров и разрешения конфликтных ситуаций;
- 📁 Проведения исследований и наведения справок о прошлой деятельности

# Групповая динамика

Индивид стремится принадлежать к группе в силу необходимости:

- 📧 Удовлетворения социальных потребностей;
- 📧 Формирования личности;
- 📧 Получения помощи и поддержки, необходимых ему для выполнения частных задач, которые не всегда совпадают с задачами организации;
- 📧 Обеспечения равноправного участия и получения помощи в общей деятельности.

Совместная работа в группе влияет на манеру поведения людей. На благополучие менеджера в большой степени влияют нормы группы, которой он управляет. На эти нормы трудно воздействовать извне, если только человек, осуществляющий воздействие, не обладает доверием и уважением группы.

# Эффективность деятельности рабочей группы

Эффективность – это степень реализации целей группы, а также удовлетворение, которое испытывают члены группы от того, что состоят в ней.

Эффективную работу группы определяют следующие факторы: круг задач, окружение, стиль руководства, процессы и процедуры, схема взаимодействия и мотивация.

Содержание фактора «Круг задач» предполагает следующее: тип задачи определяет вид группы. Распределение заданий делает возможным использование структурного подхода, в то время как формирование идей требует более гибкого стиля. Часто важна скорость достижения результата, и жесткие временные рамки или фактор конкурентоспособности могут сделать приемлемыми структурные способы работы. Также принципиальное значение имеет важность задачи: чем она важнее, тем большую ответственность за ее выполнение чувствует группа.

# Эффективность деятельности рабочей группы

Содержание фактора «Окружение» предполагает, что все группы работают в каком-то окружении, что предполагает определенные условия и накладывает некоторые ограничения на свободу деятельности группы. Организация имеет определенные нормы относительно способов работы. Даже территориальная близость улучшает взаимодействие и способствует развитию сотрудничества.

Привходящие факторы (стиль руководства) – это те аспекты работы, которые могут быть изменены за короткий промежуток времени для того, чтобы повысить ее производительность или степень удовлетворения членов группы. Если руководитель ведет себя несообразно обстоятельствам и взглядам группы, то это будет негативно сказываться как на выполнении задания, так и на удовлетворенности людей.

# Эффективность деятельности рабочей группы

Фактор «процессы и процедуры» включает функции задачи и функции поддержки.

↙  
-поощрение

-поиск компромиссов

-поддержка миролюбивой обстановки

-уточнение

-подведение итогов

-установка норм

↓  
- инициирование

- поиск информации

- диагностирование

-выяснение мнения

- оценка

- принятие решений

# Эффективность деятельности рабочей группы

Фактор «Схема взаимодействия» может быть выражен центрированной схемой, круговой или многоканальной схемами.

Процесс принятия решений с использованием центрированной схемы осуществляется быстрее, чем при использовании других схем. Наиболее «медленной схемой» является круговая схема, при ней же наблюдается самый низкий уровень удовлетворения отдельных людей своей работой.

В сложных «открытых» проблемах многоканальная модель в наибольшей степени пригодна для выработки наилучшего решения. Многоканальные системы характеризуются хорошей степенью вовлеченности и дают результаты хорошего качества, но они требуют большего времени и не выдерживают давления.

# Эффективность деятельности рабочей группы

Фактор «мотивация» при определении эффективности деятельности группы – это больше, чем удовлетворение. Это один из возможных результатов работы в группе. Однако группа, в которой отмечается высокий уровень удовлетворения, далеко не всегда продуктивна.

Мотивация отдельных членов группы будет улучшена, если они будут знать об ожидаемых результатах, а также верить в то, что эти результаты реальны и достижимы.

Мотивация, использующая метод вовлеченности, сработает только тогда, когда группа и задачи достаточно важны для отдельного человека, чтобы он принял на себя дополнительные обязанности, в противном случае вовлечение будет принудительным.

# Эффективность деятельности рабочей группы

Исследование эффекта технологических изменений обусловило создание концепции рабочих групп не только как технической или только социальной, а как взаимозависимой социальной системы. Экономическая составляющая является третьим взаимозависимым аспектом.

Предприятие – открытая социотехническая система. Задача руководства организации в целом – соотнесение всей системы и ее окружения через регулирование граничного обмена, а не за счет внутреннего регулирования.

Высшее руководство должно рассматривать внутренние проблемы, но такое включение должно быть ориентировано на возможности и потребности окружающей среды.

# Сущность управленческой команды

**Команда** представляет собой группу людей, объединенную общими целями, ценностями, нормами и правилами поведения. Они распределяют между собой роли, поддерживают открытое и честное общение, несут коллективную ответственность за результаты своей деятельности.

Качества, характеризующие команду: ответственность за свою работу и работу всего коллектива; профессионализм; качественное выполнение работы; стремление к сотрудничеству, доверие к коллегам и доверие коллег; надежность; способность воспринимать критику; готовность к компромиссу; организационный талант.

А также: уверенность в себе; аккуратность; способность к разумному риску; интерес к новинкам.

# Сущность управленческой команды

Нормы и правила командной работы:

- 📌 Каждый считает задачу, стоящую перед командой, приоритетной;
- 📌 Каждый стремится быть информирован наилучшим образом;
- 📌 Каждый используется на рабочем месте оптимально, обучается и контролируется;
- 📌 Каждый чувствует личную ответственность на своем рабочем месте;
- 📌 Каждый сразу же сообщает об обнаруженных недостатках в качестве продукции или работы;
- 📌 Каждый соблюдает оговоренные сроки выполнения работ;
- 📌 Каждый понимает, соблюдает и поддерживает организационное единство команды.

Таким образом, нормы – это правила игры, принимаемые участниками команд.

# Сущность управленческой команды

К основным характеристикам команды можно отнести наличие следующих признаков:

1. Команда представляет собой группу людей численностью от двух человек. Наиболее оптимальным считается состав от трех до восьми человек.
2. Участники команды постоянно взаимодействуют между собой.
3. Труд всех участников направлен на достижение единой командной цели, при этом не игнорируются личные цели каждого члена команды.
4. Участники команды привержены единой миссии.
5. Участники команды исполняют определенные роли и несут коллективную ответственность за конечный результат деятельности организации.
6. Команда может быть как формальной, так и неформальной.

# Сравнительная характеристика группы и команды

Группа	Команда
Члены группы считают, что их объединили для удобства управления. Каждый работает независимо от других. Иногда вразрез с остальными.	Члены команды сознают свою взаимозависимость. Они не тратят время на борьбу за место под солнцем и не стараются преуспеть за счет других
Члены группы, как правило, сосредоточены на себе и своих проблемах, так как не вовлечены в планирование работы группы.	Члены команды преданы целям своей организации, которые сами помогли определить и сформулировать.
Члены группы с подозрением относятся к мотивам коллег, так как не понимают роли остальных.	Члены команды работают в атмосфере доверия. Поощряется открытое высказывание идей, мнений, несогласия и т.д.
Членам группы указывают, что делать, не спрашивая их мнения о том, как лучше решить поставленную задачу.	Каждый член команды вкладывает свои знания и талант в достижение общих целей.

# Сравнительная характеристика группы и команды

Группа	команда
Члены группы осторожны в своих высказываниях. В группах нередко кулуарные игры, и лишнее слово иногда может стоить карьеры	Члены команды практикуют открытое и честное общение. Они всегда стараются понять точку зрения друг друга.
Члены группы не могут в полной мере применять свои навыки в работе	Поощряется приобретение членами команды новых умений и навыков, а также применение их в работе
Нередко в группе возникают конфликты, которые члены группы не способны решить самостоятельно	Члены команды рассматривают конфликт как нормальную составляющую отношений между людьми
Члены группы могут участвовать или не участвовать в принятии решений, затрагивающих интересы группы	Члены команды участвуют в принятии решений, затрагивающих всю команду

## Типы управленческих команд

- *Интрафункциональные команды*: информация и функции разделены между членами команды;
- *Операционные команды*: временное объединение специалистов различного профиля для корректировки и согласования путей решения актуальных проблем и выработки рекомендаций;
- *Кроссфункциональные команды*: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из разных подразделений организации;
- *Предпринимательские команды* специализируются на процессе производства специфического продукта или сегменте клиентов, поддержании и совершенствовании системы;
- *Управленческие команды* создаются для выработки стратегических решений и конкретного руководства, лидером команды, как правило, является первое лицо;

## Типы управленческих команд

- *Координационные управленческие команды* образуются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня;
- *Самоуправляемые рабочие команды* имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования;
- *Самонаправляемые команды в производстве и сервисе* обеспечивают производственный процесс или сервисные функции;
- *Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере:* команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий;
- *Виртуальные команды* : интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

## Основные этапы создания команд

**Управленческая команда** – это взаимодействующая сплоченная группа руководителей, которая самоорганизуясь, гибко распределяя между собой функции, проявляя творчество и ответственность, берет на себя обязательства по достижению общей цели и добивается высоких результатов управления.

Вместе с тем команды, как правило, не создаются на ровном месте. В качестве первого этапа в процессе командообразования возможна процедура исследования межличностных отношений в подразделениях, в которых планируется создание команды.

На втором этапе целесообразно выявить потенциальных лидеров, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда

# Основные этапы создания команд

На третьем этапе необходимо провести обучение отобранных лидеров по следующим основным направлениям:

- 📁 теория командной работы;
- 📁 место и роль руководителя в команде;
- 📁 принципы и нормы командной работы;
- 📁 мотивация и стимулирование в команде.

Четвертый этап предполагает комплектование команды. При этом следует придерживаться следующих правил:

- 📁 для снижения вероятности возникновения дисфункциональных конфликтов необходимо подбирать в команду людей с близкими нормами и ценностями;
- 📁 в команду желательно включать только одного сотрудника с явно выраженными лидерскими способностями;
- 📁 целесообразно включать в команду сотрудников с разноплановыми многофункциональными знаниями и умениями;
- 📁 Необходимо обеспечить социально-психологическую совместимость.

## Основные этапы создания команд

Пятый этап: обучение членов команды. На этом этапе следует использовать методы коллективного принятия решений и методы управления качеством.

Шестой этап предполагает распределение ролей в команде. Этот этап скорее знакомство с ролями, поскольку люди редко сами точно знают, какие роли они способны выполнять.

Путем специальных методик роли уточняются, и в команде вырабатывается определенное соглашение по поводу распределения ролей.

На практике чаще всего используется модель, состоящая из таких ролей, как администратор, трудоголик, организатор, генератор идей, связной и критик.

## Командные роли

- 1. Администратор.** В этой роли члены команды занимаются тем, что поддерживают баланс между целями, временными рамками и ресурсами и в случае необходимости вмешиваются и направляют процесс.
- 2. Трудоголик.** Это человек, с головой погружающийся в работу. Для него главное добиваться реальных результатов.
- 3. Организатор.** Данная роль предполагает лидерство с привязкой к определенной задаче. Он умеет объединять людей и инициировать дискуссии, чтобы сгруппировать идеи и цели и выработать практически осуществимые варианты.
- 4. Генератор идей.** Это «мозговой центр» команды, источник оригинальных идей, задумок и предложений и инноваций.
- 5. Связной.** Роль предполагает умение налаживать контакты с важным для команды окружением.
- 6. Критик.** В этой роли члены команды доводят проект до конца или придают делу заверченный характер.

## Основные этапы создания команд

Меркитом Белбином в 1981-1983гг. были проведены исследования на ряде предприятий, в том числе IBM, в которых было установлено, что 5-10% людей оказываются неспособными эффективно работать в команде, и другим работникам приходится играть, по меньшей мере, одну-две, а возможно, даже три или четыре командные роли. Иногда случается так, что сотрудники берут на себя несвойственные им роли, в которых чувствуют себя неловко, а порой и просто беспомощно.

# Жизненный цикл управленческой команды

Жизненный цикл команды представляет собой совокупность стадий, через которые проходит команда за период своего функционирования.

Основные этапы функционирования команды:

1. Формирование, или притирка.
2. Конфликт, или «ближний бой».
3. Консенсус.
4. Зрелость команды.



# Жизненный цикл управленческой команды

**Этап 1. Формирование, или притирка.** Чтобы успешнее провести команду через этот этап, руководителю необходимо:

- 📧 помочь членам команды ближе узнать друг друга;
- 📧 дать команде четкую цель;
- 📧 предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
- 📧 вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- 📧 регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
- 📧 проводить частные встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать свое мнение;
- 📧 наладить неформальное общение за пределами работы.

# Жизненный цикл управленческой команды

**Этап 2. Конфликт, или ближний бой.** На этой стадии участники команды переживают следующие переходные фазы:

- 📌 понимание того, что в ходе принятия решения при выборе из нескольких альтернатив совместное решение более эффективно, нежели при единоличном выборе;
- 📌 усвоение того, что жизнеспособность командного подхода опирается на коллективный интерес, который необходимо сформировать и сформулировать;
- 📌 понимание необходимости поиска новой модели управления внутри команды, в основе которой лежит не указание руководителя, а самоуправление.

Чтобы успешно пройти данный этап, необходимо: решить вопросы власти и полномочий; выработать процедуру принятия решений; адаптировать роль лидера так, чтобы члены команды брали на себя все большую ответственность.

# Жизненный цикл управленческой команды

**Этап 3. Консенсус.** На этом этапе у участников команды возникает осознание того, что они являются единым целым, одной командой. Они принимают на себя солидарную ответственность за результаты своей деятельности.

Для данной стадии характерны следующие фазы перехода:

- 📁 к сочетанию руководства командой и самоуправления;
- 📁 к выработке решений на основе консенсуса;
- 📁 от конфронтации или просто безразличия к сотрудничеству между работниками;
- 📁 от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные;
- 📁 к пониманию и ощущению реальных выгод от работы к команде.

# Жизненный цикл управленческой команды

**Этап 4. Зрелость команды.** На этом этапе все участники команды выполняют работу качественно, у них общие коллективные цели и интересы. Для команды это время наивысшей производительности труда.

На данном этапе команда также переживает несколько переходных фаз, а именно:

- переход к развитию сотрудничества с внешним окружением;
- переход к пониманию и идентификации своих личных взглядов и действий с целями и действиями всей организации или фирмы;
- переход к пониманию качества продукции как представления о стиле и имидже коллектива и в целом организации.

# Жизненный цикл управленческой команды

Хорошо функционирующая творческая команда обладает следующими признаками:

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения;
2. Дискуссии проводятся часто и касаются задачи команды в целом;
3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды;
4. Члены команды внимательно прислушиваются друг к другу;
5. Оппозиционное мнение не подавляется командными действиями;
6. Большинство решений принимается путем консенсуса;
7. Критика конструктивна и доброжелательна;
8. При выполнении заданий даются четкие указания;
9. Лидеры команды не доминируют в ней. Вопрос не в том, кто контролирует, а в том, как осуществляется работа.