Командообразование

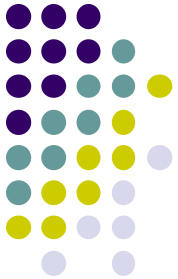
Тема 2. Теоретические аспекты командообразования: Формирование команды

Цели создания команд

Команда – это ресурс развития!

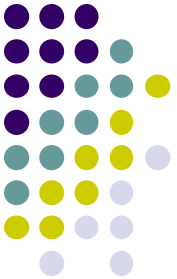
- Проведение давно назревших организационных изменений
- Создание новой стратегии развития компании
- Преодоление кризиса
- Разработка нового продукта и т.д.

Эффективность командной формы за счет:



- **неограниченной интенсификации труда** (для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели);
- **сокращения потерь рабочего времени** путем достижения высокой степени организации труда внутри команды (взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, активное взаимопонимание, рациональное распределение ролей, работа на опережение и т. п.);
- **использование коллегиальных форм принятия решений**, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды

Особенности организации команд



- Постановка команде целевой задачи;
- Формы стимулирования;
- Квалификационный уровень членов команды;
- Уровень креативности и коммуникативной культуры членов команды;
- Долговечность команд

ТИП ЗАДАЧИ

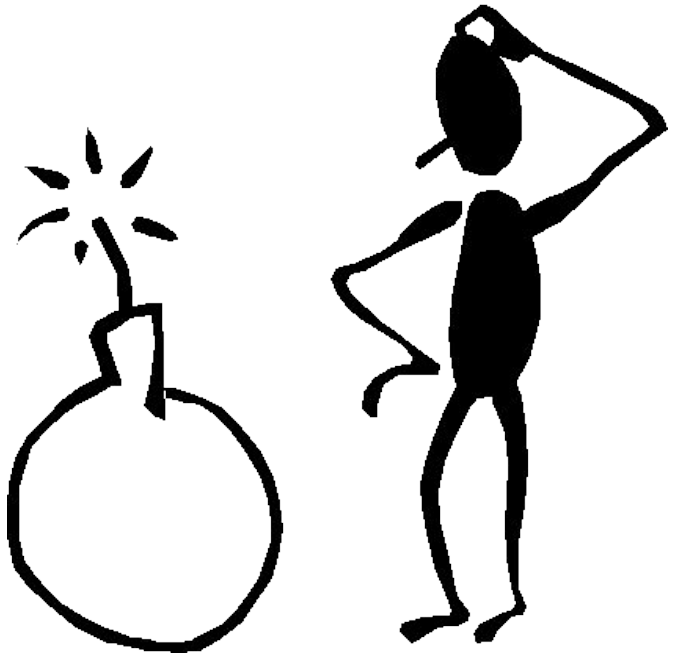
ТИП ЛИДЕРА

ФАКТОРЫ
ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД

**ТИП
ОТНОШЕНИЙ**

Тип задачи

- Предмет деятельности
- Технология
- Способ организации коллективной деятельности

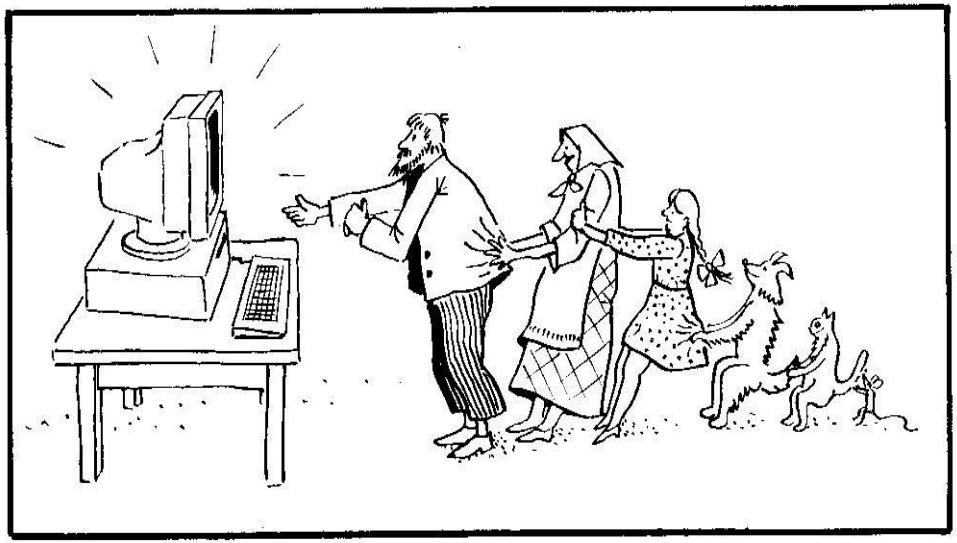


Рабочие команды

Тип задачи:
предмет деятельности

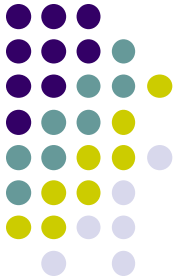
Творческие команды

«Кружки качества»



Интегрирующие (управленческие команды)

Типы задач по технологии



Способ организации коллективной деятельности

Совместно-последовательная

Совместно-взаимодействующая

Совместно-индивидуальная

Совместно-творческая

ТИПЫ ЛИДЕРОВ

Герой-визионер

Сильный лидер

Транзактор

Супер-лидер

Типы лидеров

Тип лидера	Область ответственности	Инструмент управления	Реакция подчиненных
Визионер	Функцио-нирование	видение	страх будущего
Сильный лидер	Эффектив-ность	приказы	прагматичн. подчинение
Транзактор	Коммуника-ция	награды	верность, преданность
Супер-лидер	Творчество	само-управление	интерес, развитие

Типы организационной культуры

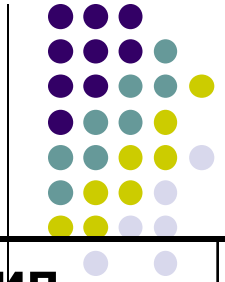
Органи-ческая

Бюрократическая

Предпринимательская

Партиципативная

Типы организационной культуры (ОК)



Тип ОК	Цель/ субъект	Способ оценки эфф-ти	Тип сотрудника
Органическая	выживание (коллект.)	Сохранение традиций	послушный
Бюрократическая	рационализация (организатор)	Соответствие норме	технологичный
Предпринима-тельская	прибыль (индивид)	Выгода	инициативный
Партиципативная	творчество развитие (инд. в колл.)	Создание нового	профессио-нальный

Формы управления в команде

«Театр одного актера»

- Лидер и руководитель команды осуществляет единоличное управление ее деятельностью;
- Исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне;
- Примеры: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии гениальных режиссеров

Формы управления в команде

«Команда согласия»

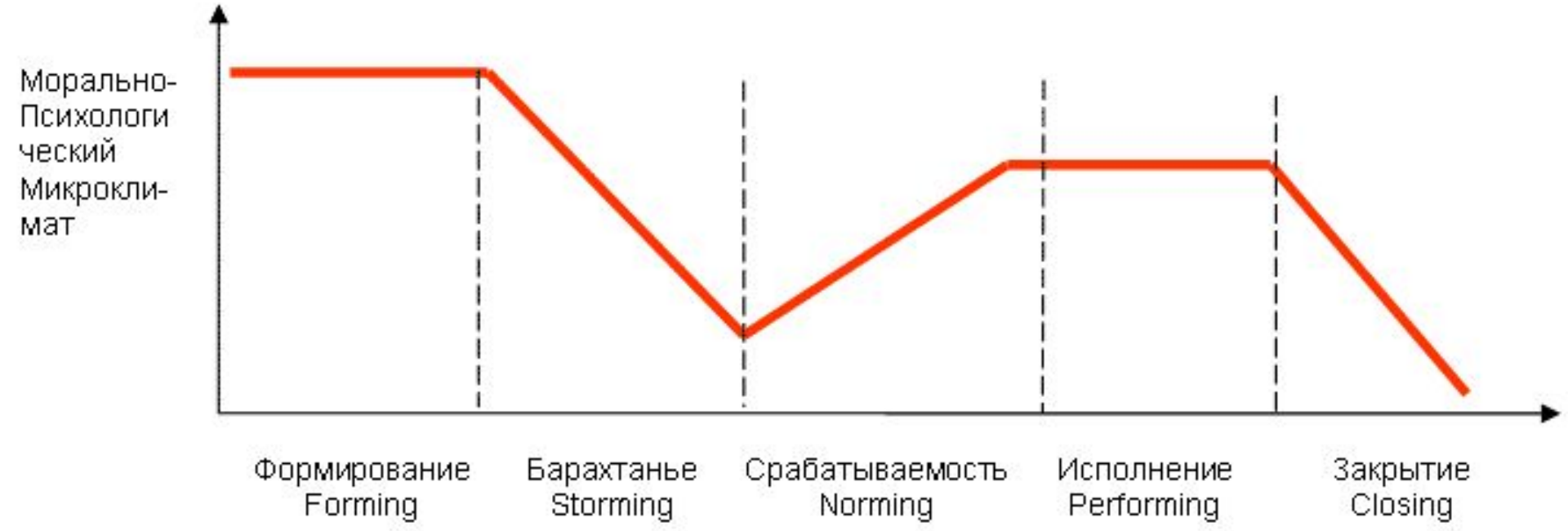
- Малочисленные команды «высоких профессионалов»;
- Все ответственные решения принимаются коллегиально;
- Руководитель является одним из ключевых специалистов команды;
- Пример: творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров

Формы управления в команде

«Совет»

- Команда большой численности, ядро которых составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов;
- Ответственные решения принимаются после обсуждения ведущими специалистами команды на совете;
- Пример: крупные производственные бригады, научно-исследовательские, педагогические коллективы

Этапы командообразования



Адаптация

Группирование

Кооперация

Нормирование

Функционирование

Этапы командообразования

1. ***Адаптация*** - это этап взаимного информирования и анализа задач, поиск способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны, члены команды испытывают чувство настороженности.

2. ***Группирование*** - этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам.

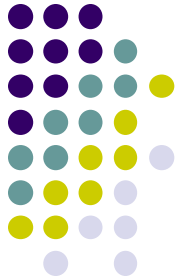
3. ***Кооперация*** - на этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

4. ***Нормирование деятельности*** - разрабатываются принципы группового взаимодействия.

5. ***Функционирование*** – активно разрабатываются принципы решения проблем и управления коллективной деятельностью. Формируется ролевая структура команды. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта.

Подходы к формированию команд

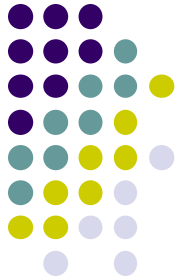
Подходы к формированию команд



- **Целеполагающий подход** основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими или соответствующими специфике деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды.

- **Межличностный подход** сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутри командных коммуникаций.

Подходы к формированию команд



- **Ролевой подход** основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.
- **Подход к формированию команды через решение проблем** (проблемно-ориентированный) включает последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что активность по формированию команды должна быть сфокусирована на выполнении основной задачи, развитии межличностных умений, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности членов группы.

Спасибо за внимание!