Министерство образования и науки РФ

ГОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет»

Программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации

Курсовая работа

На тему: **«Формирование эффективной команды как фактора конкурентоспособности организации»**

Самара, 2011 г.

**Содержание**

Введение

Глава 1. Концепция командообразования

1.1 Развитие теоретической базы концепции рабочих команд в России и за рубежом

1.2 Понятие команды. Основные различия между группой и командой. Типы команд

1.3 Предпосылки формирования команд. Потенциальные выгоды и издержки командной работы

Глава 2. Командообразование: основные характеристики и особенности формирования

2.1 Процесс, методы, характеристики

2.2 Этапы развития команды (по Тэкману). Роль лидера

Глава 3. Эффективная деятельность в команде

3.1 Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность

3.2 Оценка эффективности командной работы

Заключение

Список литературы

**Введение**

«Если вы не изменяетесь быстрее, чем ваши конкуренты, вы находитесь в очень опасном положении, а если медленнее, вы погибли».

(Дж. Столк Бостонская консалтинговая компания)

В современном бизнесе успешнее действует тот, кто смог собрать эффективную команду. Команда – это один из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность компании.

Одной из причин неудовлетворительного темпа роста российской экономики является недостаточный уровень мобильности предприятий, неспособность систем управления адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды в условиях рыночной экономики. Нельзя не отметить и тот факт, что последнее десятилетие характеризуется резким обострением конкуренции практически по всем направлениям деятельности. Этот процесс вызван, в первую очередь, насыщением традиционных рынков сбыта и воздействием научно-технической революции, обусловившей появление новых подходов в конкурентной борьбе. Все это требует поиска путей совершенствования систем управления предприятиями.

Сегодня, в эпоху сильнейшей конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, является инструментом снижения уровня враждебности и ненависти между людьми.

Широкое развитие коллективных форм организации труда сегодня является общепризнанной тенденцией в развитых странах мира. Во многих случаях одним из основных компонентов подобных структур становятся рабочие команды (work team), которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка. Рабочие команды стали важнейшей составляющей системы тотального управления качеством (total quality management) для большого числа известных компаний, например Texas Instruments, IBM, Boing и др. Многие видные теоретики и практики менеджмента видят в рабочих командах основу управления 21 столетия. В последнее время появились примеры успешного применения рабочих команд и в развивающихся странах.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на быстрое возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд практически не используются в большинстве Российских организаций. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как её создавать и как использовать.

Цели изучения темы – усвоение основных понятий: высокоэффективная организация, эффективная команда; понимание основных принципов создания эффективной команды; знание факторов, определяющих успех рабочей команды; знание сути процесса создания эффективной команды.

В соответствии с целью исследования решались следующие задачи:

- анализ существующих подходов к определению управленческой команды, эффективной управленческой команды; выявление основных камандообразующих признаков; определение параметров командной эффективности, факторов, повышающих или снижающих эту эффективность;

изучение типов команд.

Проблемы формирования, развития и функционирования команд подробно рассмотрены в работах таких известных зарубежных ученых, как М. Армстронг, Р.М. Белбин, Дж. Биллсберри, А. Глозер, М. Бейерлайн, Дж.Г. Бойетт, Дж.В. Ньюстрем, Р. Мэддакс, А. Фернем и др. Среди современных работ отечественных авторов, посвященных проблемам применения командной работы, можно выделить труды таких известных ученых, как В.В. Авдеева, Т.Ю. Базарова, Т.П. Галкиной, В.П. Дудяшовой, Т.С. Пыркова, В.П. Пугачева, С.Д. Резника, И.В. Рыбкина и др.

**Глава 1. Концепция командообразования**

Собраться вместе – это начало.

Быть вместе – это прогресс.

Работать вместе – это успех.

**1.1 Развитие теоретической базы концепции рабочих команд в России и за рубежом**

Для ряда стран рабочие команды в их современной интерпретации имеют глубокие исторические и культурные корни. Например, такие понятия, как артель в России, и групповое принятие решений на разных уровнях - серьезный толчок процессу формирования теории и практики рабочих команд в начале 80-х гг. ХХ в., опирается на принципы, основа которых была заложена в эпоху Эдо в 1603-1867 гг. Например, известно, что приблизительно в 1700 г. в одной из коммерческих организаций семейства Мицуи на верхнем уровне управления действовал орган группового принятия решений, который собирался два раза в месяц.

Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции, когда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой.

Начало процесса формирования менеджмента как науки совпадает с началом нашего столетия. 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 г. 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; каким образом мы в состоянии оказывать желательные для интересов бизнеса воздействия на человеческие умонастроения?».

Ф. Тейлор в своих работах также отмечал важность учета человеческого фактора в организации, хотя и считал его второстепенным.

Бурное развитие образовательных программ в 20-х гг. ХХ в. совпало по времени со становлением классического менеджмента (административная школа – Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д. Муни).

В 30-е гг. нашего столетия 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 40-х гг. активно начинают работать группы ученых под руководством Эрика Триста и Курта Левина, которых многие авторы считают основоположниками теории рабочих команд. Так, несомненно, можно заметить влияние теории «Z», предложенной Левиным и в дальнейшем развитой Лундстедтем (анархический стиль типа «laissez-faire»), на практическое внедрение рабочих команд в фирме IBM.

В 50-х гг. ХХ в. проблемы мотивации в менеджменте начали заново пересматриваться.

В конце 50-х - начале 60-х гг. многие развитые западные страны столкнулись с проблемой, потребовавшей нового взгляда на менеджмент. Развитие производительных сил резко подняло образовательный уровень рабочих и служащих, и как следствие этого денежные стимулы перестали играть ключевую роль в поддержании высокого уровня производительности труда. Люди хотели не просто работать, но и получать удовлетворение от работы.

Поведенческий подход дал толчок к появлению в 60-х гг. многих психологических аспектов в теории менеджмента: теория «Х» и теория «Y» Дугласа МакГрегора, системы стилей лидерства Лайкерта, управленческая сетка Блэйка и Муцтона, теория ожиданий Врума и т.д. 60-е гг. были десятилетием разработки теории организации и поведения группы.

В конце 1960-х гг. Р. Танненбаум и Ф. Массарик предложили совокупность критериев для определения осуществимости группового принятия решений:

1. Наличие времени (обсуждения не следует применять в условиях дефицита времени).

2. Рациональные экономические критерии (затраты на участие в управлении должны быть сопоставимы с выгодами от внедрения).

3. Безопасность подчиненных (обсуждения не должны вести к снижению статуса рабочих).

То есть уже в 60-е гг. внимание специалистов в области менеджмента стало смещаться в сферу качества трудовой жизни, на вопросы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 г. в одном из подразделений фирмы Procter&Gambel самоуправляемой рабочей команды (self-managed teamwork). В конце 60-х гг. первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме Volvo.

80-е годы можно считать этапом становления теории и началом активного применения рабочих команд. Прежде чем перейти к этому периоду, можно обобщить влияние различных школ и направлений теории менеджмента, оказавших наибольшее воздействие на формирование теории рабочих команд. В табл. 1.2 представлены наиболее важные факторы сравнения различных школ и направлений и теории рабочих команд.

В конце 1980-х гг. рабочие команды были отмечены практически во всех отраслях промышленности (Ford − 1982 г., Tektronix − 1983 г., General Electric − 1985 г., Boeing – 1987 и т.д.

Переломным этапом в процессе внедрения рабочих команд принято считать 1987 г., когда Центр эффективной работы организаций (Center for Effective Organizations) университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приведен анализ применения на практике рабочих команд. Последующие обзоры Центра эффективной работы организаций, опубликованные в 1992 и 1995 гг., свидетельствуют о широком практическом применении рабочих команд в 1990-е гг.

Так, обзор 1995 г. показал, что 50 % компаний из 500 анализируемых пытались использовать или использовали рабочие команды. Но было бы несправедливо не отметить, что только 10 % работающих в этих фирмах входили в состав рабочих команд в этот период.

Можно привести большое количество примеров удачного использования рабочих команд на практике:

- на 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд;

- в компании Sherwin-Williams внедрение самонаправляемых рабочих команд позволило сократить потребность в персонале на 20 %;

- в корпорации GM 20 из 40 % повышения производительности труда приходится на предприятия, использующие рабочие команды.

Особое внимание российскими бизнесменами уделяется управленческим командам. Для стимулирования командной работы даже создаются специальные мотивационные программы, связанные с результатами общей работы. Например, в пивоваренной компании SUN Interbrew 70 % годового бонуса руководителя зависит от того, как сработает вся организация, а сработает она так, как ее направит управленческая команда. В итоге около 75 % компенсационной программы топ-менеджера «завязаны» на общий результат, а значит, все заинтересованы в общем успехе.

**1.2 Понятие команды. Основные различия между группой и командой. Типы команд**

Термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» по-разному трактуются исследователями. Так, например, по определению М. Армстронга, «команда это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».[[1]](#footnote-1)

Тогда как И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Под управленческой командой В. В. Авдеев, разработчик оригинальной технологии формирования команд, понимает группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам. Ресурсы управленческой команды, по его мнению, обусловлены:

- сплоченностью, ориентированной на деятельность, которая опосредуется благодаря согласованности приоритетов стратегических интересов, а также особенностям проявления ценностных компонентов;

- формально-динамическими свойствами индивидуальности, проявляющимися в специфике реализации поведенческих актов;

- темпераментом, определяющим как предрасположенность к решению определенного типа задач, так и типические межличностные отношения, которые опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых.[[2]](#footnote-2)

Проанализировав многие, данные в литературе, определения сплоченной группы (коллектива, команды и т.п.), мы получили, отбросив малосущественное, следующее определение команды в современном менеджменте:

Команда – это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои действия и трудовые усилия.[[3]](#footnote-3)

Хотя команда – это группа людей, однако эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Таблица 1. Различия между группами и командами

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Команда |
| Имеет назначаемого сильного лидера | Роль лидера переходит от одного члена к другому |
| Индивидуальная подчиненность | Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому) |
| Цель – та же, что и у организации | Специфическое видение или цель |
| На выходе – продукты индивидуального труда | На выходе – продукты коллективного труда |
| Встречи «необходимы и достаточны» | На встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы |
| Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (на финансовые показатели, например) | Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы |
| Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания | Совместные общение, принятие решений и рабочие задания |
| Нет синергетического эффекта | Есть синергетический эффект |

Можно утверждать, что в основе создания команд лежат три базовые идеи:

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.

2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.

3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

**Типы команд**

В одной и той же организации, по мнению Ричарда Л. Дафта, могут существовать команды самых разных типов. Самый простой способ классификации команд на его взгляд – разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.[[4]](#footnote-4)

**Формальные команды**

Формальные команды создаются как часть организационной структуры компании. Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями, а также специализированные команды.

**Вертикальная команда**

Вертикальная команда включает менеджера и его формальных подчиненных. Такую команду иногда еще называют Функциональной. Как правило, в вертикальную команду входит отдел в целом. Команды, управляемые менеджером, могут идеально подходить для простых задач, когда определена главная цель

**Горизонтальная команда**

Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению своих постоянных трудовых обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов.

Другое название специальных групп – межфункциональные команды. Такие команды могут работать над созданием нового продукта.

**Специализированная (проектная) команда**

Специализированные команды не входят в формальную структуру организации и работают над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами. Такие команды создаются ради определенной цели и по ее достижении расформировываются.

**Самоуправляемые команды**

Объединение работников низших уровней в команды преследует цель привлечения их к процессу принятия решений. Конечная цель-повышение производительности. В Японских фирмах успешно используются самоуправляемые команды.

Самоуправляемые команды обычно состоят из 5-20 обладающих различными навыками работников, которые отвечают за весь цикл производства товара или услуги. Идея состоит в том, что команда сама, без прямого участия менеджеров и контролеров, несет ответственность за свою работу, принимает решения, контролирует эффективность и пр.

**Виртуальные команды**

Виртуальная команда состоит из людей из разных географических регионов или организаций, объединяемых при помощи современных информационных и телекоммуникационных технологий. Виртуальные команды отличаются высокой гибкостью и динамизмом. Это могут быть как временные межфункциональные команды, так и долговременные и даже постоянные самоуправляемые команды.

**Глобальные команды**

Это команды, объединяющие людей из разных стран, разных национальностей, чья деятельность может охватывать несколько государств. С точки зрения руководства создают большой комплекс проблем.

Д. Макинтош-Флетчер выделяет два вида команд в зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач:

- кросс-функциональная команда формируется для достижения одной цели, выполнения определённого объёма работ или реализации конкретного проекта.

- интактными командами Д. Макинтош-Флетчер называет продолжительное время существующие рабочие группы, сформированные для решения значительного количества достаточно схожих задач.

Современные тренеры по командообразованию выделяют дополнительные типы команд с точки зрения распределения полномочий и управления процессами групповой деятельности.

**Целенаправленные или самопроектирумые команды**

Целенаправленные (self-directing) или самопроектируемые (self-designing) команды сами определяют свои задачи или методы и методы их достижения. Целенаправленные команды предлагают максимальный потенциал для новаторства, усиливают приверженность целям и мотивацию, предоставляют возможности для организационного обучения и изменений.

**1.3 Предпосылки формирования команд. Потенциальные выгоды и издержки командной работы**

Формирование команды необходимо в тех случаях, когда хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют на предприятии:

1. Руководитель хочет найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения эффективности сотрудников.

2. Руководитель хочет повысить творческую активность сотрудников.

3. Появилась необходимость изменения корпоративной культуры, норм, правил поведения.

4. Личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями предприятия: сотрудники работают больше на себя, чем на предприятие.

5. Непонимание и несогласованность целей предприятия на разных уровнях иерархии.

6. Плохое распределение функций – у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие.

7. Руководство уделяет мало внимания оценке деятельности подчиненных: система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание).

8. Непонимание сотрудниками того, что на данный момент происходит на предприятии.

9. Недостатки в системе делегирования: сотрудники плохо подчиняются, руководители неудовлетворительно руководят.

10. Несогласованность работы между подразделениями, отделами.

11. Неверие в возможность достижения общих целей.

12. Отказ сотрудников от обучения, повышения квалификации.

13. Отсутствие в компании традиции обучения и развития персонала.

14. Сотрудники не применяют на рабочих местах полученные знания во время обучения.

15. При конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности.

Если хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют – руководителю следует подумать о проведении программы командообразования, начиная с верхнего уровня руководства, т.е. с создания управленческой команды.

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

**Преимущества команд**

Возрастание индивидуальных трудовых усилий связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или по крайней мере не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

Удовлетворенность членов группы. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

Расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

Возрастание организационной гибкости. Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу, функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

**Недостатки команд**

Перераспределение власти. Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

Проблема безбилетника. Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Затраты на координацию – это время и усилия, необходимые для координации действий время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить рабочие задания и когда.

**Глава 2. Командообразование: основные характеристики и особенности формирования**

**2.1 Процесс, методы, характеристики**

Л.Е. Чeрeдникoвa (проректор по научной работе Сибирского института финансов и банковского дела, кандидат экономических наук) отмечает, что эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, регулярной оценке профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов.

Развитие командного стиля работы в компании возможно при соблюдении трех условий:

- формирование управленческой команды;

- развитие функциональных команд;

- развитие межфункционального взаимодействия (уровень всей организации, т.е. метакоманды).

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

- целеполагающий (основанный на целях),

- межличностный (интерперсональный),

- ролевой,

- проблемно-ориентированный.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Выделяют также следующие стадии:

• вход в рабочую группу (сбор данных);

• диагностика групповых проблем;

• подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);

• выполнение плана действий (активный процесс);

• мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

1. Вход в рабочую группу. Цель – сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды – самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

2. Диагностика групповых проблем. Цель – обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

4. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель – достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

5. Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды – оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно – в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

**2.2 Этапы развития команд (по Тэкману). Роль лидера**

Итак, мы выяснили, что эффективная рабочая команда возникает не сразу, а проходит в своем формировании определенные этапы. В современной литературе даются разные трактовки развития команд. Мы посчитали целесообразным взять за основу Пятиступенчатую модель Такмана (таблица 2).

Таблица 2. Этапы развития по Тэкману

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название этапа | Краткая характеристика | Роль лидера |
| Формирование | - Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов;  - Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д.  - Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга;  - Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде;  - Разделяемое всеми понимание присутствует в незначительной степени; Низкая приверженность интересам команды. | - Познакомить членов команды друг с другом, если они незнакомы;  - Создать непринужденную и комфортную обстановку;  - Прояснить цели, задачи, процедуры, а также распределение ответственности и ролей. |
| Бурление | - Люди «открываются» и выявляются индивидуальные цели и ожидания;  - На поверхность выходят разногласия и противоречия;  - Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения – все может быть поставлено под сомнение и оспорено;  - Внутренние проблемы команды выходят на первый план;  - Чувства находят свое выражение;  - Возможно возникновение межличностных конфликтов;  - Обращение к прошлым инцидентам и проблемам;  - Формируется готовность принять риск совместной работы;  - Члены команды подвергаются проверке со стороны своих коллег и больше узнают о самих себе. | - Помогать команде успешно решать споры;  - Обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем.  - Воодушевлять команду на достижение намеченных целей;  - Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, то это может привести к его скрытому течению, разрушающему процессы становления команды;  - Команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный способ управления своими делами. |
| Нормирование | - Установление норм и процедур работы;  - Формирование приемлемого стиля руководства;  - Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия;  - Развитие сотрудничества и взаимной поддержки;  - Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи;  - Становление отношений с внешней средой команды. | - Обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды;  - Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями;  - Способствовать сплочению команды. |
| Функционирование | - Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей;  - Общее понимание проблем;  - Взаимная поддержка и взаимопомощь;  - Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот;  - Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды. | - Регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты ее деятельности;  - Предоставлять членам команды обратную связь;  - Делегировать дополнительные полномочия членам команды;  - Обсуждать с членами команды предложения по улучшению ее деятельности. |
| Перемена или  расставание | - Роспуск или переформирование команды после выполнения ею поставленной задачи;  - Возможен также вариант постановки перед командой новых задач. | - Информировать членов команды о предстоящих переменах;  - Оценивать проделанную ими в команде работу и то чему они научились;  - Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения |

**Глава 3. Эффективная деятельность в команде**

Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих на один фут. (Артур Блох, ЗАКОНЫ МЕРФИ)

**3.1 Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды**

Среди факторов, влияющих на эффективность команды выделяют следующие: размер группы; состав; групповые нормы; сплоченность; групповое единомыслие; конфликтность; статус членов группы; роли членов группы.

Рассмотрим некоторые из них.

1. Размер. На этапе формирования команды проекта руководителю следует учесть такие факторы как количество сотрудников в команде проекта и роли, которые должны выполняться в команде для успешной работы.

Средняя численность команд в США и Канаде – 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18. Подобный размер команд соответствует и результатам исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. Так, по мнению профессора Э.А. Уткина, оптимальное количество членов группы − 5 человек; для собраний и совещаний − в среднем 8 человек; Количественный состав от 2 до 7 человек эффективной малой группы рассматривается в работах Э.М. Короткова, А.Н. Силина и В.Н. Машкова.

2. Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

Одна из лучших работ по теме формирования успешной команды принадлежит М. Белбину, который в течение девяти лет проводил исследования в Кембридже. Исследователи во главе с Белбиным определили следующие роли в команде: рабочая пчелка, руководитель, мотиватор, генератор идей, снабженец, аналитик, вдохновитель, контролер.[[5]](#footnote-5)

По результатам исследования Белбин вывел факторы формирования успешной команды:

1. Руководитель команды

Личность руководителя команды, несомненно, ключевой фактор успешности команды. Он чувствует, когда нужно взять на себя ответственность и принять важное решение, а когда дать возможность принять его коллективно.

2. Один талантливый Генератор идей

Успешной команде нужен креативный и умный сотрудник. Если он еще обладает аналитическими способностями и разносторонними талантами, то это дает большое преимущество команде. Предпочтительно чтобы Генератор в команде был один.

3. Команда равных по интеллекту

Наилучших результатов добивались команды, состоявшие из одного Генератора идей с высоким интеллектом, Руководителя, который обладал интеллектуальными способностями чуть выше средних, и достаточно умного Аналитика. Интеллект остальных членов компании был чуть ниже среднего уровня. Данная формула успешной команды была подтверждена Белбиным на практике.

4. Команды, в которых присутствуют все роли

Наличие сотрудников, выполняющих все выделенные Белбиным роли, повышает возможности команды. Они дополняют друг друга и создают сбалансированность.

Какова же оптимальная численность команды? Казалось бы, ответ прост – восемь, по одному человеку на каждую роль. Однако на практике у Белбина получилось, что наиболее оптимальная численность команды – шесть человек. Оказалось, что для исполнения восьми командных ролей не нужно восемь человек, т.к. возможно совмещение ролей. Минимальное же число членов команды, необходимое для исполнения всех командных ролей, – четыре.

При проведении исследований команды М. Белбин заметил, что на ту или иную роль могут претендовать люди определенных типов, например, мотиватор – это всегда экстраверт. Поэтому при решении вопроса о том, кто в вашей команде, какую роль будет выполнять, очень важно учитывать психотипы людей. В этом руководителю проекта поможет методика типирования MBTI.

Методика позволяет определить предпочтения каждого человека по четырем аспектам, а затем содействовать наилучшему применению этих предпочтений в жизни и работе.

Основы типоведения были заложены К. Г. Юнгом, который предположил, что поведение человека можно предсказать и, значит, оно поддаётся классификации. Развили классификацию Юнга две женщины - Катарина Бриггс, и ее дочь Изабель Бриггс-Майерс, создав индикатор типов Майерс Бриггс (MBTI).

Согласно теории Юнга, предпочтения человека формируются в раннем детстве и в течение жизни практически не меняются. Перемены возможны, но основы личности человека изменяются очень медленно. Любое изменение личности – это нелёгкий труд.

Итак, в типологии анализируется четыре пары альтернативных предпочтений:



Рисунок 2. Функции психотипов человека

рабочий команда выгода издержка лидер

В типологии существует способ определения «темпераментов» по двум буквам из четырех. Теория темпераментов полезна, поскольку позволяет делать разнообразные и точные прогнозы поведения людей. С помощью двухбуквенного «темперамента» можно выяснить, как люди обучаются, обучают, управляют другими, развлекаются, обращаются с деньгами и строят взаимоотношения.

При подборе команды нужно учитывать особенности психотипов и стараться собрать сбалансированную группу из SJ,NT,NF и SP. Как и в случае, когда в команде выполняются все восемь ролей, наличие в команде людей разных архетипов поможет создать команду, которая может справиться с большим количеством разнообразных проблем. При решении проблем каждый из них внесет свою лепту.

Помимо внутренних факторов, на работу команды оказывают воздействие также и внешние. Некоторые из них, взаимодействуя друг с другом различными способами, влияют на работу команды и ее развитие.

Организационное окружение. Организации имеют внешнее окружение, которое во многом оказывает влияние на большинство характеристик и параметров организации. Это влияние явно или косвенно воздействует и на командную работу. Можно выделить следующие основные характеристики организационного окружения, которые, по нашему мнению, оказывают наиболее значительное влияние на командную работу:

1. Организационная культура. Организационная культура – это традиции, нормы, убеждения и ценностные ориентации, разделяемые членами организации. Если рассматривать традиционно выделяемые 4 типа организационной культуры – корпоративный, партизанский, консультационный, предпринимательский[[6]](#footnote-6) – то очевидно, что наименее приемлемым для командной работы является корпоративный тип. В условиях корпоративного типа организационной культуры возможно применение командной работы. Для этого необходимым является выполнение следующих условий:

- развитие ситуационного стиля лидерства, ориентированного на делегирование полномочий и ответственности;

- готовность менеджмента к делегированию ответственности и полномочий

2. Ресурсы. Одним из важнейших аспектов командной работы является возможность влияния команды на ресурсное обеспечение. Невыполнение данного аспекта (низкая и/или несвоевременная обеспеченность сырьем, материалами) во многом сводило на нет результативность коллективной работы в Советском Союзе. Решение данной проблемы нам видится в развитии системы бюджетирования по принципу «снизу−вверх», то есть на первом этапе формируются бюджеты команд, служащие основой для разработки бюджета организации в целом.

3. Система подбора кадров. Для повышения эффективности командной работы следует построить систему подбора кадров таким образом, чтобы специалисты кадрового менеджмента при подборе персонала уделяли должное внимание анализу психологических характеристик кандидатов на вакантное место.

4. Стратегия развития. Как показывают результаты исследования зарубежных специалистов, становление командной работы происходит в течение 3−5 лет.

5. Система оплаты труда. Коллективные (групповые) формы оплаты труда находят все более широкое распространение вовсем мире наряду с другими эффективными формами вознаграждения за труд.

**3.2 Оценка эффективности командной работы**

Одним из первых исследователей, изучавших эффективность работы в группе, был, Э. Мейо. В 30-е годы Курт Левин сфокусировал внимание на исследовании организационного поведения в группах, групповой динамики. Спустя 20 лет Д. МакГрегор и его коллеги начали изучение совершенствования менеджеров в промышленности. Другим ученым, внесшим значительный в развитие знаний об эффективных группах в управлении, был Р. Лайкерт, который выделил характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды. К. Арджирис сосредоточил внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации.

Невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. Что мы понимаем под эффективностью? Только ли достижение поставленных целей? Как индивидуальные достижения членов команды согласуются между собой? Как личное удовлетворение членов команды способствует ее эффективности?

К основным элементам эффективной работы команды относят:

- удовлетворение личных интересов членов команды;

- успешное взаимодействие в команде;

- решение поставленных перед командой задач.

Эффективность команды зависит также от следующего шага - от того, что произойдет после достижения поставленных целей. Наблюдения за работой команд в организациях показывают, что большая часть энергии, если не вся, направляется на решение внешней задачи (на то, что необходимо получить, когда, с какими средствами и ресурсами).

Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены конфликты. Например, даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу.

Поэтому в качестве дополнительных показателей эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Система оценки командной работы объединяет 25 оценочных категорий. Методология оценки командной работы заимствована из работ Д.Маслова, который предложил использовать функциональную модель для самооценки в организации.

Таблица 3.2.1. Краткое содержание и структура критериев

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Максимум | Оценка |
| 1. Организационное окружение | 20 |  |
| 1.1. Готовность менеджмента к делегированию ответственности и полномочий на уровень команд и готовность  членов команд взять на себя ответственность и полномочия | 4 |  |
| 1.2. Построение системы бюджетирования по принципу «снизу вверх» | 4 |  |
| 1.3. Применение методов психологического анализа при подборе кандидатов на вакантные места | 4 |  |
| 1.4. Степень согласования стратегии развития организации с этапами развития команд | 4 |  |
| 1.5. Ориентированность системы оплаты труда на применение командной работы | 4 |  |

Основные шесть барьеров, снижающие эффективность:

- неясные цели проекта и направления его реализации;

- недостаточные ресурсы;

- борьба за власть и конфликты;

- незаинтересованность в проекте высшего руководства организации;

- низкий уровень безопасности труда;

- изменение целей и приоритетов.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что благодаря хорошо организованной работе команды могут быть достигнуты следующие результаты:

- Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели, потому что те, кто являются ответственными за выполнение работы, содействуют их построению.

- Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.

- Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.

- Общение открытое. Приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.

- Решение проблем является более эффективным, так как используется опыт всех членов команды.

- Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность помимо ожиданий.

- Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.

- Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.

- Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за выдающиеся результаты и старание.

- Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и идеи. Это становится заразительным и стимулирует отдельных личностей к повышению эффективности.

- Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

- Обучение эффективной работе в качестве команды в одной организации является хорошей подготовкой для командной работы с другими организациями. Это является хорошей подготовкой и для продвижения.

По мнению некоторых исследователей, обобщенная модель командной работы, если использовать фреймовый подход, может быть представлена в виде пятерки:

PT = <E, T, P, RP, S>,

где PT – эффективность команды (результативность, производительность);

E – организационное окружение;

T – задачи, стоящие перед командой;

P – рабочие процессы;

RP – ответственность и полномочия;

S – структура команды.

Каждый элемент модели является совокупностью субэлементов, раскрытие которых может быть использовано как при командообразовании, так и в процессах самооценки бизнеса.

**Заключение**

Подводя итог, можно отметить, что поиск новых путей в менеджменте, нашедший выход в создании команд на многих предприятиях, явился ответом на возросшую конкуренцию как внутри страны, так и на международном рынке.

Как показали исследования опыта применения коллективной работы в России и за рубежом (1-я глава), командная работа или ее аналоги зафиксированы в различных сферах деятельности. При этом изменяются количественный состав команд, структура, роли членов команды и т.п. Все это, естественно, влияет на характеристики команды. Нами был затронут вопрос: какие факторы влияют на характеристики команды и ее эффективность и как это отражается на процессах командообразования.

Мы выяснили, что особенностью сегодняшнего положения дел в теории формирования команд является практическая направленность большинства научных работ. Этот факт, свидетельствуя о большой популярности рабочих команд, имеет и свою негативную сторону. Отсутствие интегрированного теоретического подхода порождает целый ряд проблем. Во-первых, разнообразие определений, характеристик, подходов и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации методов и подходов, справедливых для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других, о чем, в частности, свидетельствует появление большого количества работ, посвященных анализу неудач применения рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд на другую сферу применения или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированного представления теории и практики рабочих команд.

Теоретики и практики менеджмента и, в частности, специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения типов команд. Как правило, классификация команд проводится в контексте рассматриваемых вопросов либо увязывается с результатами исследований некоторой узкой сферы деятельности.

В своей работе мы подробно рассмотрели внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование эффективной команды, а так же роль лидера в команде.

Собранная и проанализированная теория поможет нам в дальнейшем в разработке практической части формирования эффективной команды в ООО «Альфа-Сервис».

**Список литературы**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды – М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.
3. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование. Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова//www.cpt21.ru/old/book1/ 5uprkom.htm.
4. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.
5. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров – М.: Дело, 2004.
6. Виханский О.С. Менеджмент – М.: Гардарики, 1999.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. – СПб: Питер, 2007.
8. Донцов А.И., Дубовская Е.М., Жуков Ю.М. Группа-коллектив-команда: Модели группового развития // Социальная психология в современном мире. – М.: Аспект Пресс, 2002. С. 96-114.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 1997.
10. Еременко В. Создание и развитие команды // Управление компанией – 2004. №1.
11. Карякин А.М., Пыжиков В.В. Командная работа: основы теории и практики/ ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В. И. Ленина» – Иваново, 2008. С. 212.
12. Карякин, А.М. Рабочие команды: основы теории и практики / Иван. гос. энерг. Ун-т. – Иваново, 2003.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2005.
14. Супян В.Б. и др. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство – М.: Наука, 1993.
15. Маслов Д.В. Диагностическая самооценка системы управления по критериям функциональной модели // Качество. Инновации. Образование, 2005. № 3. С. 18-23.
16. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта // Директор информационных систем, 2001. №5.
17. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003.
18. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления, 2001. №1
19. Херриот П. Команды: старые мифы и новая модель // Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. С. 206-223.
20. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998, стр. 320 [↑](#footnote-ref-1)
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. С. 113 [↑](#footnote-ref-2)
3. Дафт, Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Л. Дафт. – СПб: Питер, 2007. С.128 [↑](#footnote-ref-3)
4. Дафт, Р.Л. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Л. Дафт. – СПб: Питер, 2007. С.132 [↑](#footnote-ref-4)
5. Белбин Р. М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001, С. 32 [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1999. –С.432. [↑](#footnote-ref-6)