



# TEAM-BUILDING

---

Организационное поведение

# Введение



---

- Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда
- Возникновение интереса к командному подходу связано с тенденциями в области развития высокоэффективного менеджмента.

# 1 Тенденции в области развития высокоэффективного менеджмента

---

- 1 Современные организации обладают тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава. Это требует минимизации времени принятия УР и повышения качества
- 2 Все успешно развивающиеся фирмы строят развитие на основе запросов потребителей настоящего времени и потребностей завтрашнего дня. Им свойственна «меняющаяся геометрия», зависящая от смены задач.

- 3 Менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность каждого сотрудника к философии «общего дела» имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности О в целом
- 4 Признание командного подхода связано с последними исследованиями в области развития О и представлениями о последней как об обладающей особой *культурой*, ценностями, символическими ритуалами. **Культура** – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех на общие цели.

## 2 Определения команды (К)

- **Социальная группа**, в которой неформальные отношения могут иметь большее значение, нежели формальные. А действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом (Кейси)
- **Трудовой коллектив** с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации (Майерс-Бриггс)
- **Коллектив единомышленников**, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации (Э.Ларсон)



# Понятие команды

---

**Команда** - это группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

# 3 Различия между командой и группой

## ГРУППЫ

## КОМАНДЫ

**Производительность зависит от**

Индивидуального  
вклада в работу

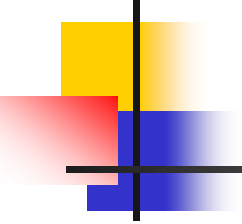
Индивидуального и  
группового вклада

**Оценка результатов труда:**

Индивидуальная

Индивидуальная и  
групповая

# 3 Различия между командой и группой



---

## **Члены заинтересованы в ...**

Достижении  
поставленных  
целей

Формулировании  
и достижении  
целей

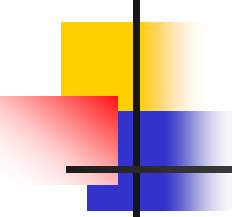
## **Работа определяется**

Целями,  
поставленными  
руководством

Общими целями и  
обязательствами



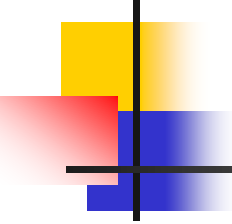
# 3.1 Предпочтительность работы в командах и группах



---

## **Предпочтительнее работа в одиночку или в группах:**

- Для решения простых задач или «головоломок»
- Когда кооперация удовлетворительна
- Когда разнообразие мнений ограничено



## 3.1 Предпочтительность работы в командах и группах

---

- Когда задачу необходимо решить срочно
- Когда достаточно узкого диапазона компетентности
- Когда организация предпочитает работу с частными лицами
- Когда необходим оптимальный результат

# 3.1 Предпочтительность работы в командах и группах

## **Предпочтительнее работать в команде**

- Для решения сложных задач или проблем
- Когда для принятия решения необходим консенсус
- Когда присутствуют множественность и неопределенность вариантов

## 3.1 Предпочтительность работы в командах и группах

---

- Когда необходима высокая самоотдача
- Когда требуется широкий диапазон компетентности
- Когда организация предполагает использовать результаты для разработки стратегии видения
- Необходим разносторонний подход

# 4 ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

## 4 стадии

- 1 Подготовка
- 2 Создание рабочих условий
- 3 Формирование и построение команды
- 4 Содействие в работе

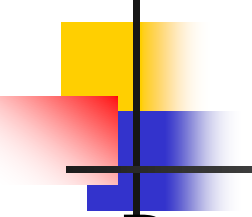


# Стадия 1. Подготовка

---

- Решить, какую работу выполнить
- Обеспечить материалами и оборудованием
- Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды

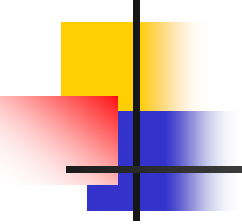
## Стадия 2. Создание рабочих условий



---

- Решить, нужна ли команда для выполнения задания
- Убедиться, что команда состоит из людей действительно необходимых для выполнения работы
- Вмешиваться для устранения проблем.

# Стадия 3. Формирование и построение команды



---

- Решить, какую структуру управления должна иметь команда
- Установить, кто является, а кто – нет членом команды
- Пополнять команды материальными ресурсами





# Стадия 4. Содействие работе

---

- Определить цели команды
- Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
- Замещать тех, кто покинул команду.

# 5 Повышение эффективности работы команды стратегических изменений

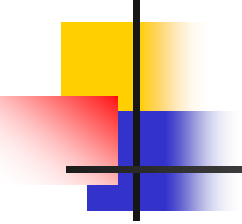


---

## **Команды наиболее эффективны в случаях:**

- Разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды
- Размытости и множественности критериев отбора вариантов
- Одновременной реализации нескольких стратегий

# 5 Повышение эффективности работы команды стратегических изменений



---

- Необходимости координации сложных работ
- Большого разброса в оценках стратегических альтернатив экспертами
- Конфликта интересов заинтересованных сторон
- Высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.



## 6 Условия, когда командная работа может оказаться неэффективной

---

- Команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные решения проблем
- Решения могут зависеть от уровня инновационного мышления членов
- Командная работа может оказаться неприемлемой, когда решение надо найти быстро.



# 7 Факторы эффективности работы команды

---

- Успешное взаимодействие в команде
- Удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды
- Решение поставленных перед командой задач.

# 8 Построение успешной команды

- Обучайте сотрудников навыкам работы в команде
- Вознаграждайте командное выполнение работы
- Предоставляйте управленческую поддержку
- Развивайте сотрудничество
- Отбирайте членов команды на основании их реальных или потенциальных профессиональных навыков



## 9 Стратегии поддержки эффективного состояния команды

---

- Перепроектирование команды с участием персонала, стимулирование активности и инициативы
- Обучение лидеров команд навыкам продуктивных командных взаимосвязей
- Обеспечение обратной связи
- Введение новых членов для поддержания высокого командного потенциала.

# 10 Факторы наиболее эффективного использования человеческих ресурсов в процессе командного строительства



---

- Возникновение групповой компетенции на основе синергетического эффекта
- Появление конгруэнтности структур группы (совпадение формальной и неформальной структуры межличностных отношений)
- Включение механизмов групповой самоорганизации, социального контроля
- Мобилизация внутренних ресурсов и раскрытие потенциала каждого работника
- Уникальная гибкость и адаптивность команд высокая инновационная готовность, открытость передовым технологиям.

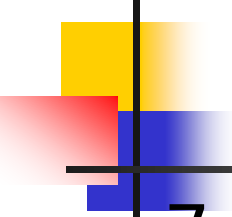


# 11 Командное строительство

позволяет реализовать командные преимущества на нескольких уровнях:

- *Личностном* – полная реализация потенциала личности членов
- *Групповом* – обеспечивается эффективное взаимодействие внутри и вне команд
- *Менеджериальном* – повышается уровень управления на основе принципов самоорганизации и самоконтроля
- *Организационном* – повышается эффективность деятельности и конкурентный статус организации.

# 12 Численность команд

- 
- $\pm 7$  - верхние и нижние границы максимальной пользы для продуктивности команды.
  - $< 5$  членов – меньший потенциал, чтобы добиться выс. производительности благодаря синергетическому эффекту.
  - $> 11$  человек превращаются в лекторий (1 читает лекцию, остальные слушают) или распадаются на несколько подгрупп. Малоуправляемый рабочий процесс.

- 25-30 человек – некоторые задания в промышленном производстве

Производительность, ответственность, участие и доверие – ухудшаются по мере увеличения численности.

- Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ
- «Золотое правило» численности команды «семь плюс минус два»