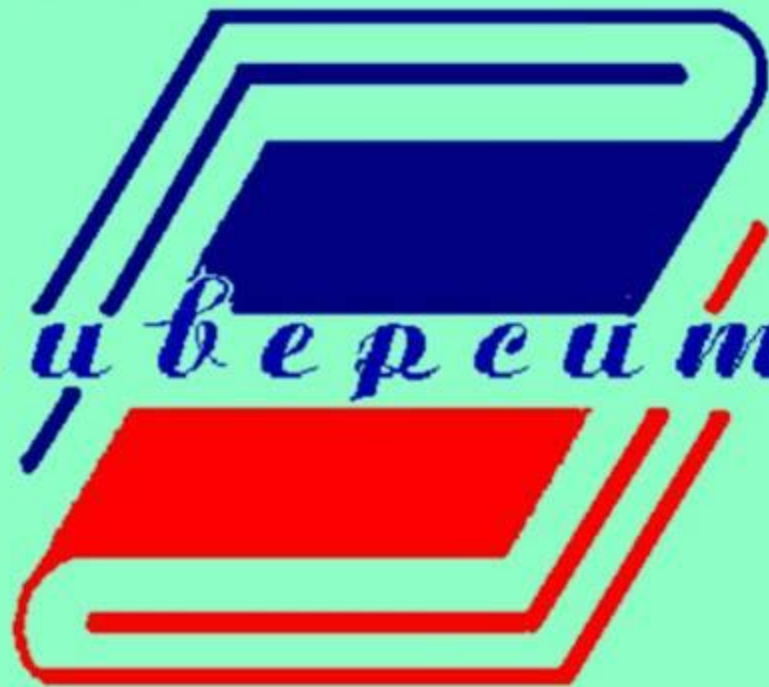


Государственный

Университет

Управления



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА «Теории организации и управления»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Управление группой и формирование команды

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Автор – БОБЫЛЁВА Нина Васильевна
при участии АЛЕКСАНДРОВОЙ Натальи Александровны

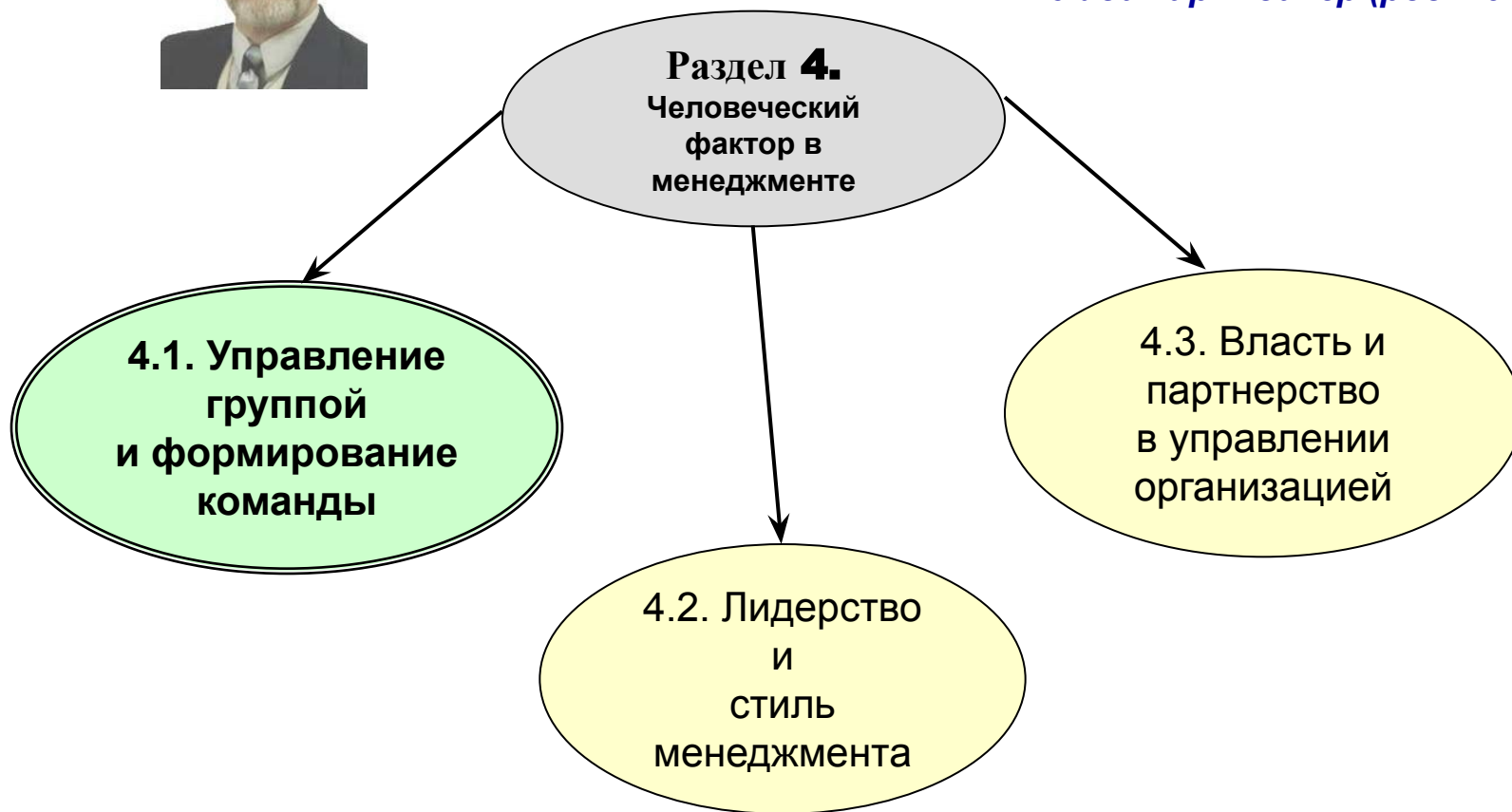
МОСКВА - 2006

4.1. Место главы «Управление группой и формирование команды» в макроструктуре раздела «Человеческий фактор в менеджменте».



Когда все овцы проникнутся всеобщей целью, пастух может обойтись без собак.

Владимир Шойхер (род. 1948)

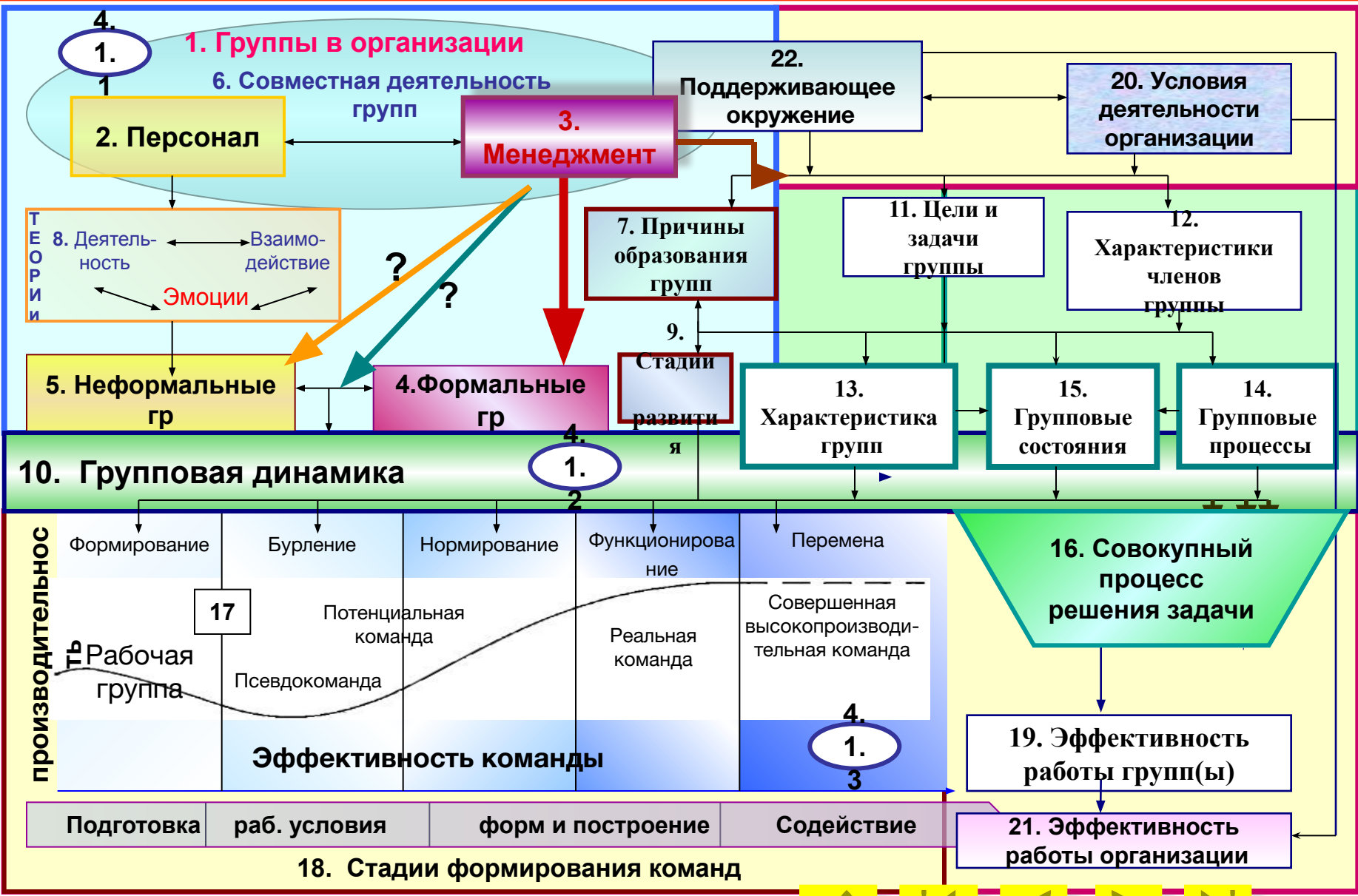


4.1. Управление группой и формирование команды.

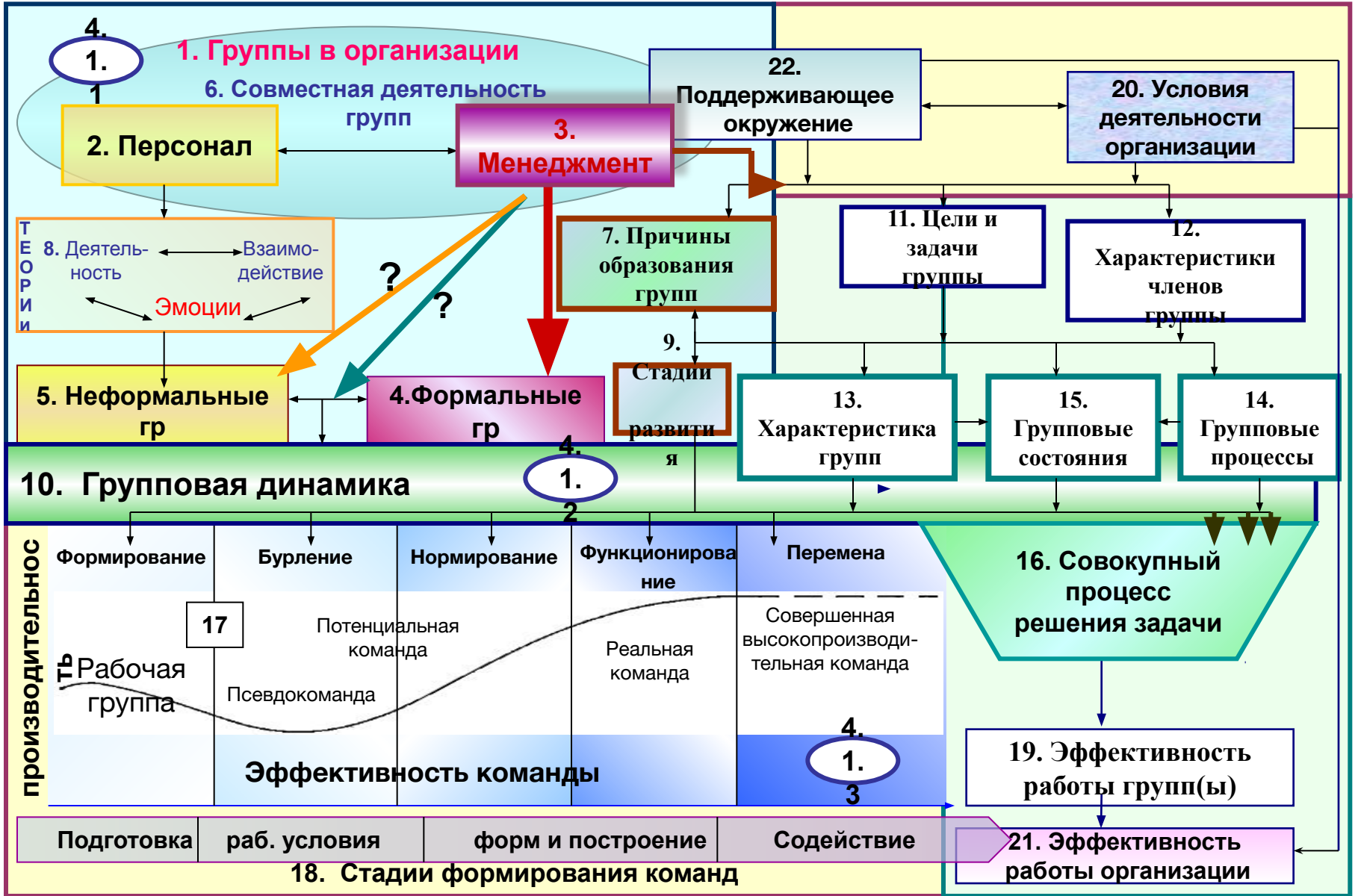
Содержание

- 7 4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация
- 2 8 4.1.2. Групповая динамика
- 4 9 4.1.3. Команды: особая разновидность групп

4.1. Управление группой и формирование команды. СЛС



4.1. Управление группой и формирование команды. СЛС



4.1. Управление группой и формирование команды ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Глава 4.1.

Управление группой и формирование команды

ВВЕДЕНИЕ 3÷6

4.1.1. Сущность групп: понятие,
природа, классификация 7÷27

4.1.2. Групповая динамика 28÷48

4.1.3. Команды: особая разновидность
групп 49÷58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59

4.1. Управление группой и формирование команды.

Содержание

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

4.1.1.1. Значение групп для организации и людей

4.1.1.2. Понятие группы и групповое поведение

4.1.1.3. Классификация групп

4.1.1.4. Причины и теории образования групп

4.1.1.5. Стадии развития групп

8

2

8

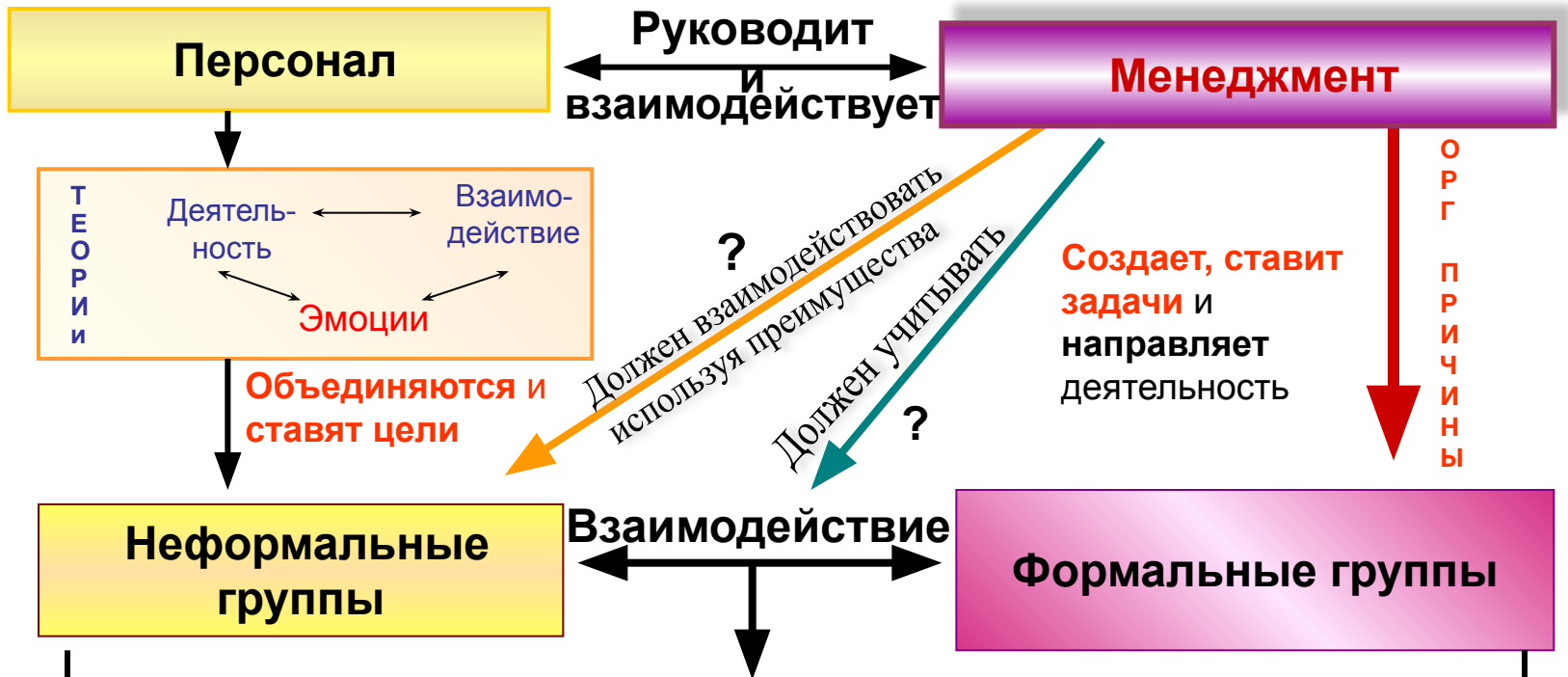
4.1.2. Групповая динамика

4

9

4.1.3. Команды: особая разновидность групп

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. СЛС



2
5
3
0
3
6

Эффективность деятельности организации	
Достижение целей организации	Повышение уровня удовлетворенности трудом

Проходят через

Проходят через

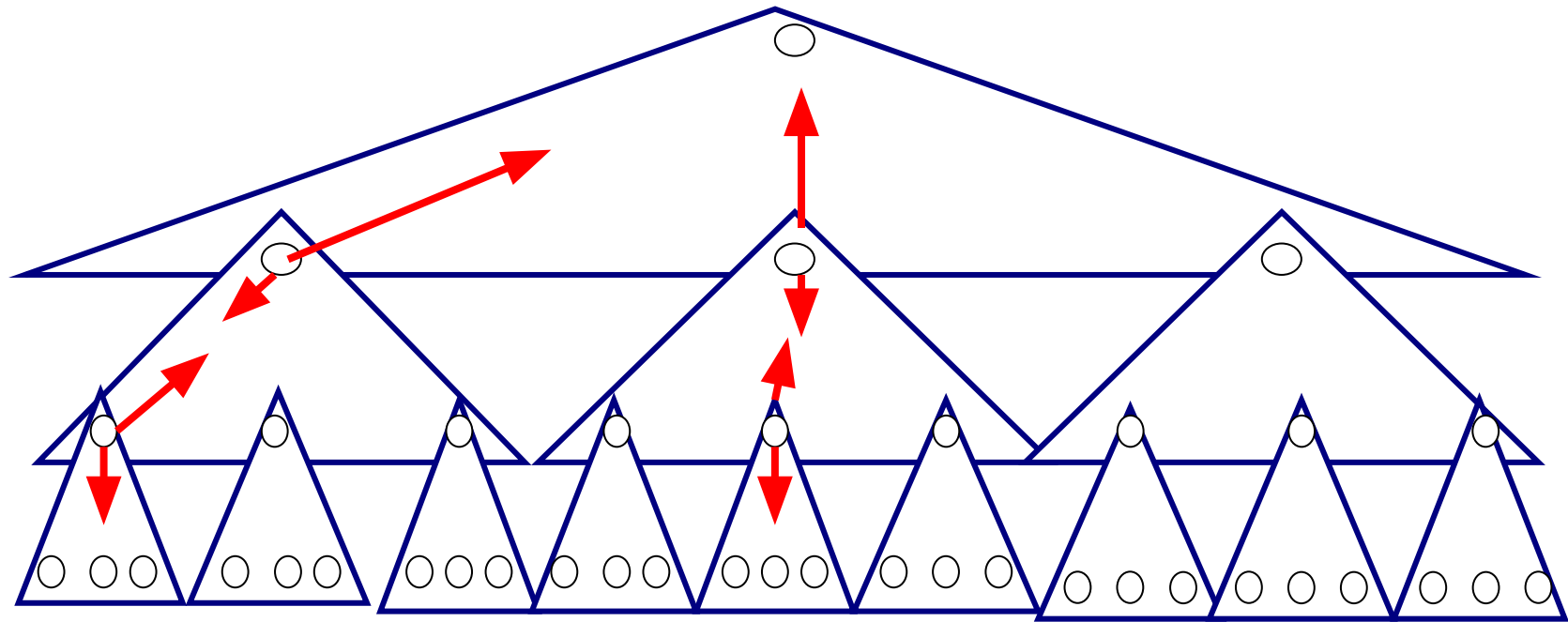
Стадии формирования и развития любой группы

1. Формирование
2. Бурление
3. Нормирование
4. Функционирование
5. Роспуск

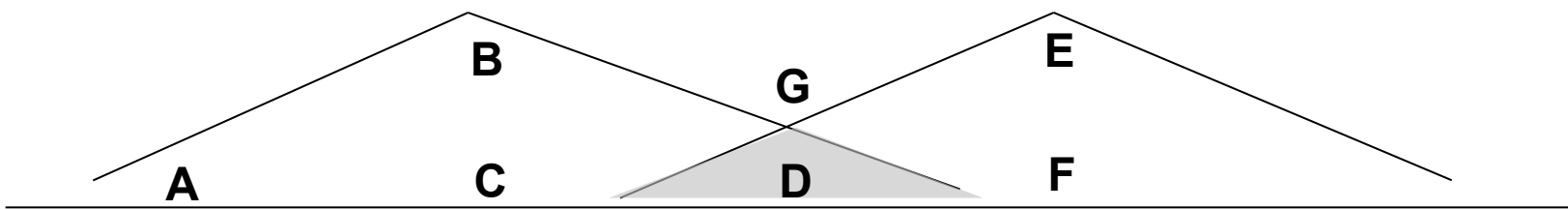
СЛС



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация.
Структурная модель Лайкерта – «связующих звеньев»



- 1
- 2
- 1
- 4



СЛС



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

***В современных преуспевающих
организациях основную роль
играют не личности,
а группы!!!***

P.

Кантер

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация.

Группа
думает, чувствует и действует
вполне **отлично** от того,
как бы вели себя **ее члены в одиночку.**

Э.

Дюркгейм

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация.

Группа — относительно обособленное объединение определенного количества людей (**двое и более**), взаим**одействующих**, взаим**озависимых** и взаим**овливающих** друг на друга для достижения разделяемых **общих целей**, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как **часть единого целого**.

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. *Группа: ее отличительные характеристики*

Чтобы быть группой, необходимо соответствие четырем критериям:

1. Двое или более людей должны осуществлять социальное взаимодействие
2. Они должны иметь стабильную групповую структуру
3. Должны разделять общие цели
4. Индивиды должны воспринимать себя самих как единое целое (группу)

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Групповое поведение

Любая организация состоит из групп людей, поэтому организационное поведение может рассматриваться под углом зрения группового поведения.

Групповое поведение

– это совокупность действий и внешних проявлений активности группы как целого и взаимодействующих внутри нее индивидов и малых групп.

$$B = f(G, I, E)$$

Поведение группы B

является неопределенной функцией **f** следующих переменных:

G – особенностей группы,

I – особенностей членов группы и

E – окружающей среды.

Управление группой – это воздействие на ее **поведение**.

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация.

Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
1. Размер	большие малые
2. Сфера совместной деятельности	управленческие производственные
3. Уровень развития	высокоразвитые слаборазвитые
4. Реальность существования	реальные условные
5. Степень формализации (принцип создания)	формальные неформальные

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
6. Цели существования	целевые (проектные) функциональные по интересам дружеские
7. Период функционирования	постоянные временные
8. Характер вхождения индивида в группу	нереферентные (группы принадлежности)

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

1
4
1
5
1
6

1
9
2
0

1. **Формальные группы**

Рабочие коллективы (подразделения), которые формируются организацией

Если **формальная** организация представляет собой **скелет компании**, то **неформальная** — ее **центральную нервную систему**, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции ее сотрудников.
(Д. Кракхард, Д. Хансон)

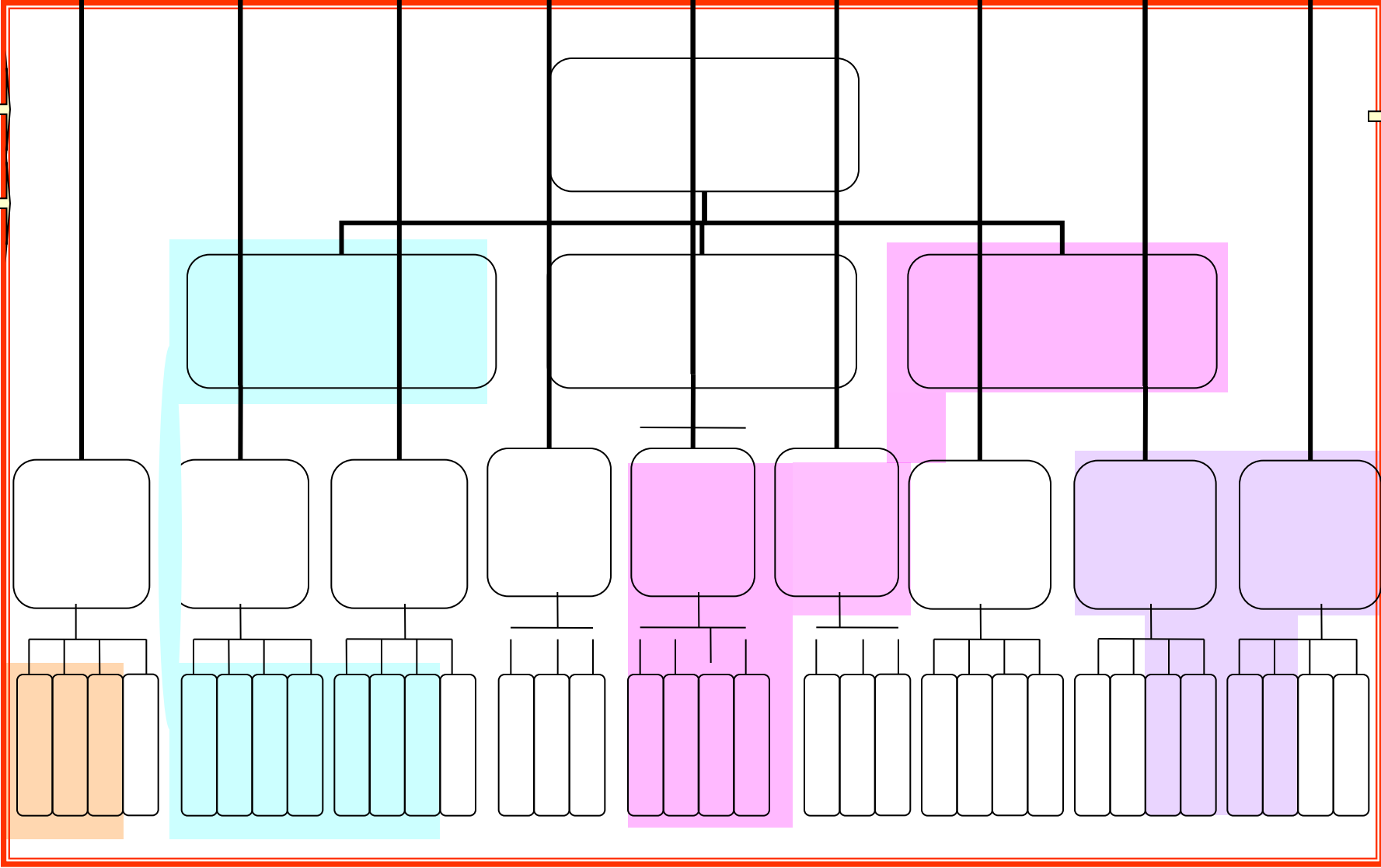
Группа лиц, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе общности интересов и целей

2. **Неформальные группы**

4.1.1. Сущность групп, понятие, природа, классификация. Неформальные группы в рамках формальной структуры организации

1
5
1
6

2
0



СЛС



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Формальные и неформальные группы в организации

Сравниваемый параметр	Формальная группа	Неформальная группа
Цели деятельности	Официально предписаны	Определяются самими членами
Взаимоотношения между членами группы	Официальные	Неофициальные
Характер (структура) отношений	Вертикальное соподчинение	Равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер
Организационная основа взаимодействия	Права и обязанности	Власть и политика
Основное внимание уделяется	Должности	Человеку как личности
Возглавляет	Руководитель (формальный лидер)	Неформальный лидер
Источник власти лидера	Делегируется руководством	Личностный, исходит от группы
Регулятор поведения в группе	Правила	Нормы
Способы приведения поведения в соответствие нормам и правилам	Вознаграждения и штрафы	Санкции

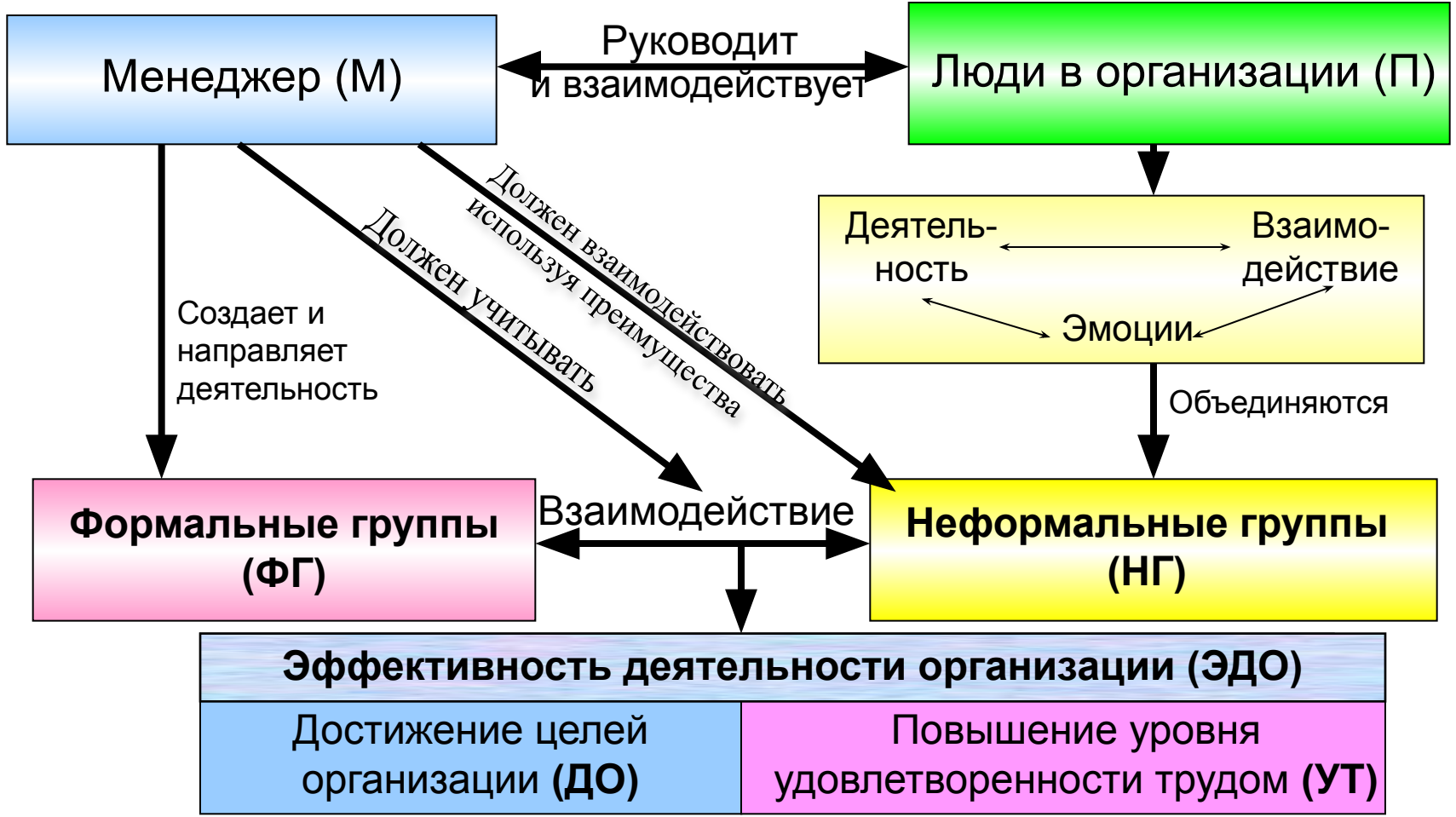
1
5
1
6
1
7

2
5
2
9
а

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Создание и взаимодействие формальных и неформальных групп в организации

1
2
1
7
1
8

2
5
2
6



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

1
2

1. Пространственная и географическая близость
Теория близости

2. Общность установок и ценностей
Теория равновесия

3. Эмоциональная близость, разделяемые чувства
Теория формирования групп

4. Получение экономической выгоды от сотрудничества
Теория обмена

Причины и теории образования групп

5. Привлекательность целей группы

6. Возможность достижения личных целей в группе

7. Удовлетворение потребностей:

- в безопасности
- в принадлежности и общении
- в самоуважении
- во власти и получении определенного статуса

2
2
2
3
2
4
2
5
2
6

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Теории образования групп

Теории образования групп

1. Теория близости

Индивид 1 ↔ Индивид 2

Пространственная,
географическая близость

2. Теория равновесия

Индивид 1 ↔ Индивид 2

Общие установки и ценности

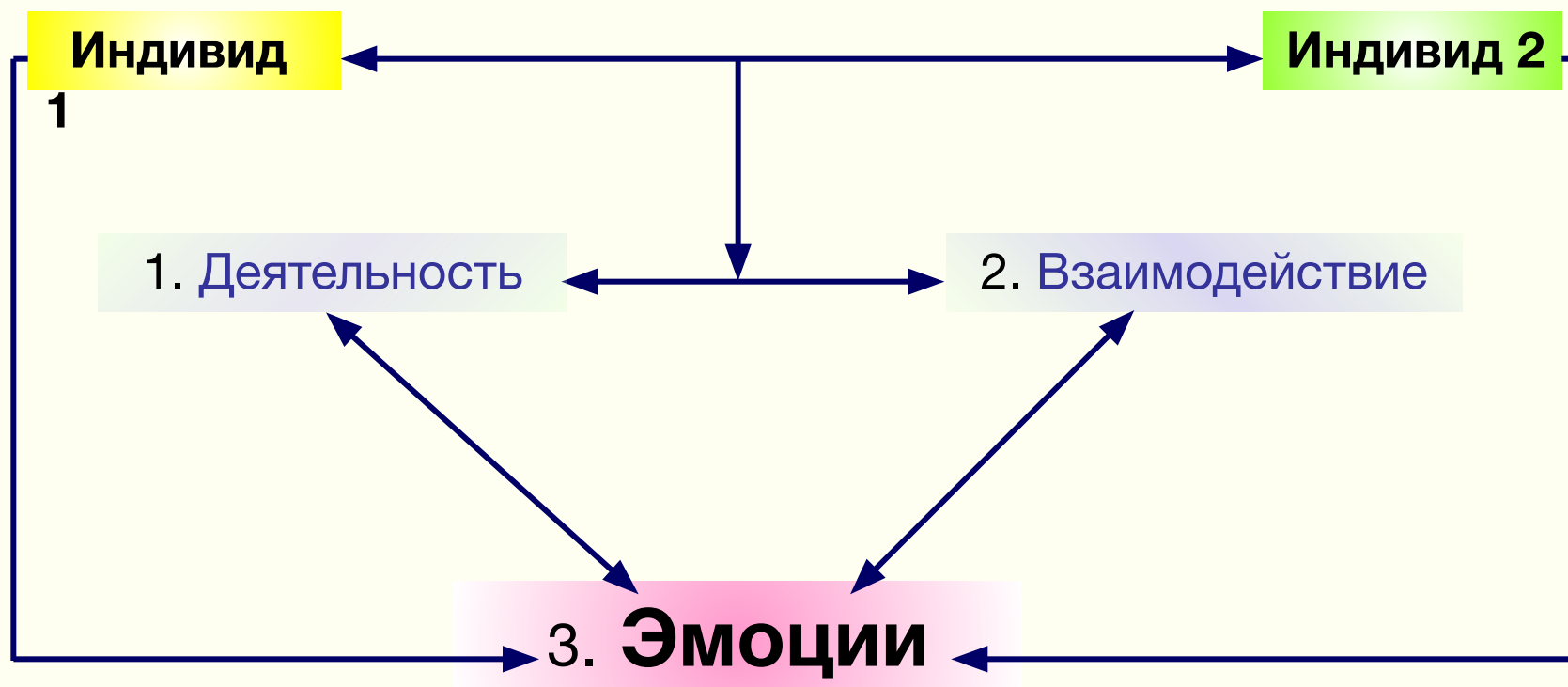
Работа
Власть
Политика

Карьера
Религия
Друзья

Образ жизни
Здоровье
Семья, брак

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Теории образования групп

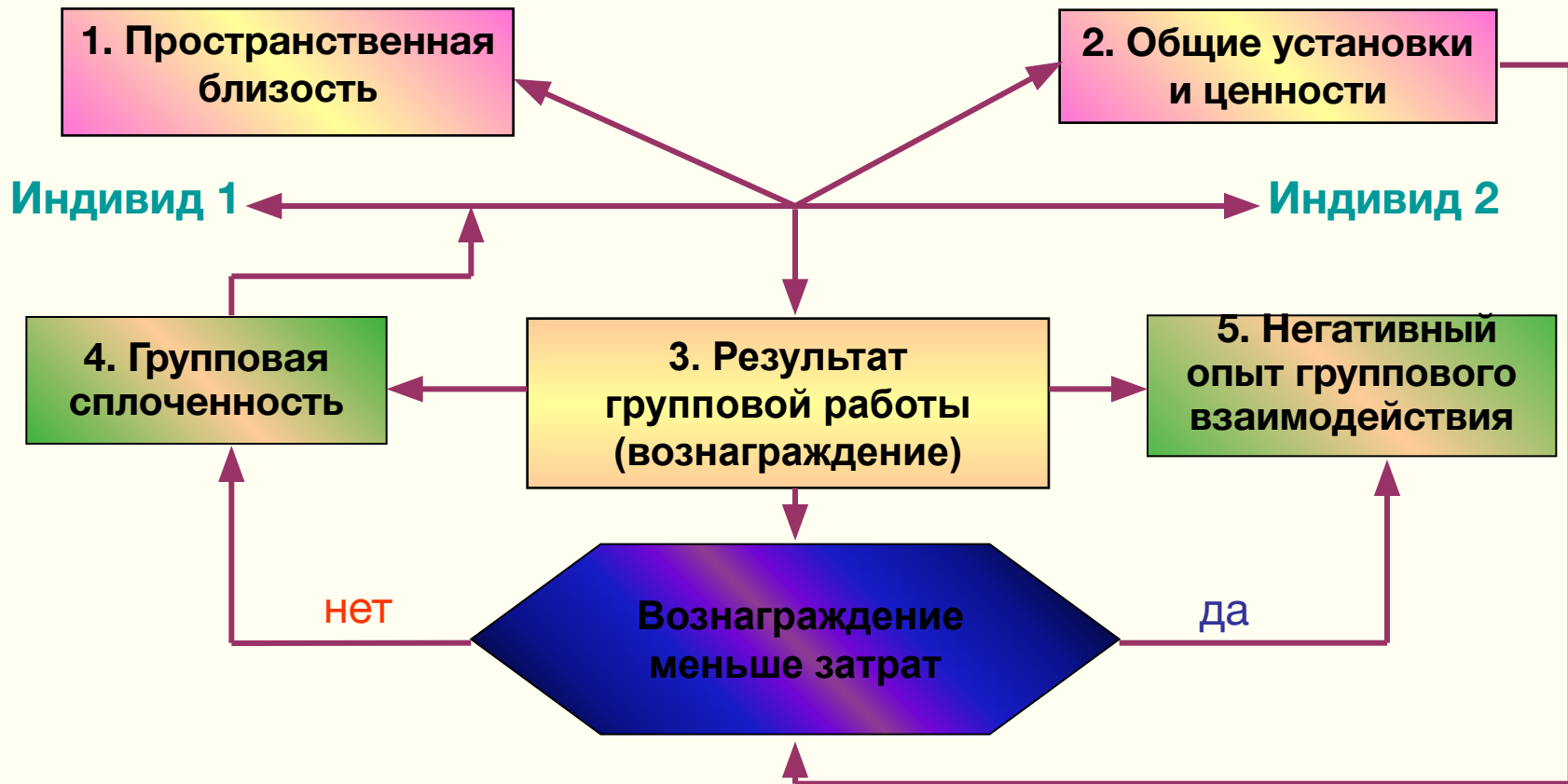
Теория формирования групп (модель Дж. Хоманса)



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Теории образования групп

2
1

Теория обмена

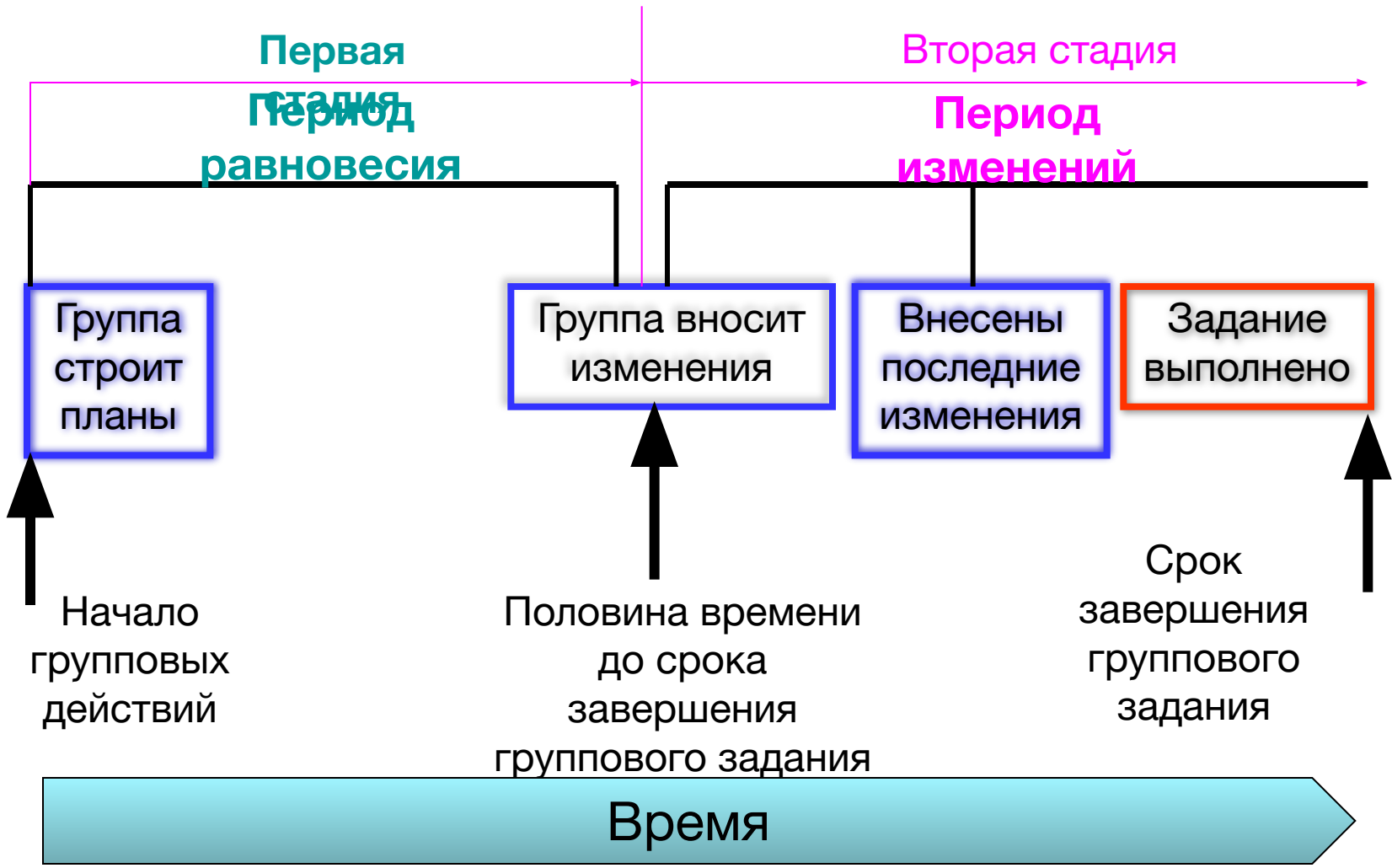


4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Стадии формирования и развития групп



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация. Модель переменного равновесия развития группы (Gersick, 1989)

2
0
2
1



4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Глава 4.1.

Управление группой и формирование команды

ВВЕДЕНИЕ 3÷6

4.1.1. Сущность групп: понятие,
природа, классификация 7÷27

4.1.2. Групповая динамика 28÷48

4.1.3. Команды: особая разновидность
групп 49÷58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59

§ 4.1.1 7÷27

Понятия 12÷14

Классификация групп 15÷16

Осн. виды групп: формальная
(Ф.) и неформальная (Н.) 17÷20

Причины и теории
образования групп: 21

• близости 22-1

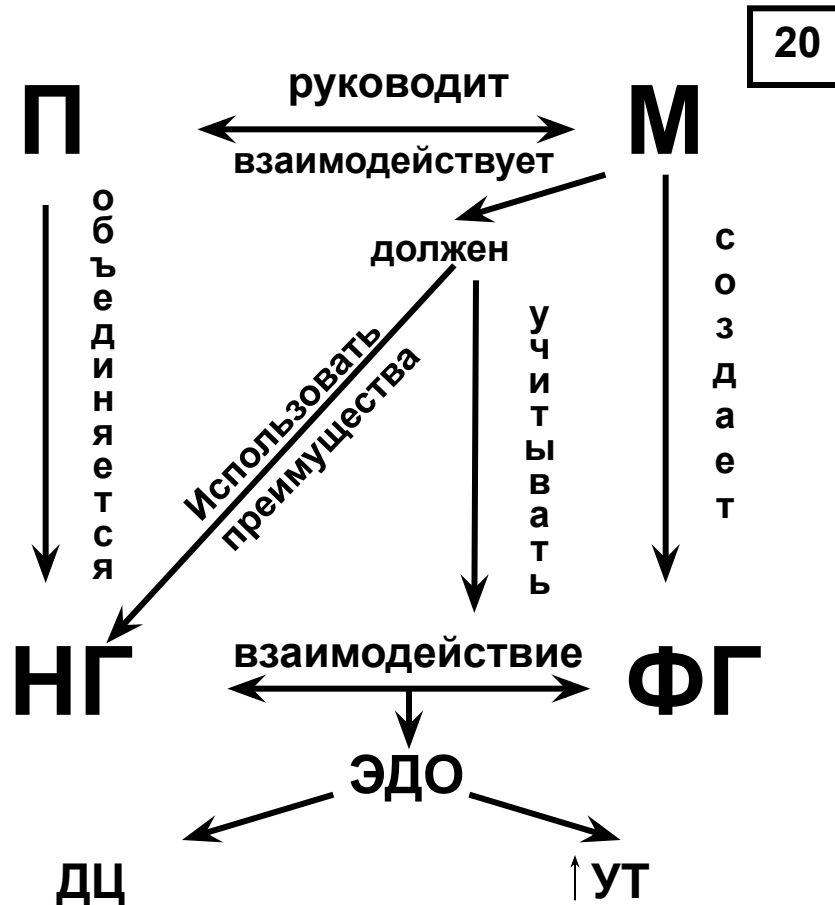
• равновесия 22-2

• форм-ия групп
по Дж. Хомансу 23

• обмена 24

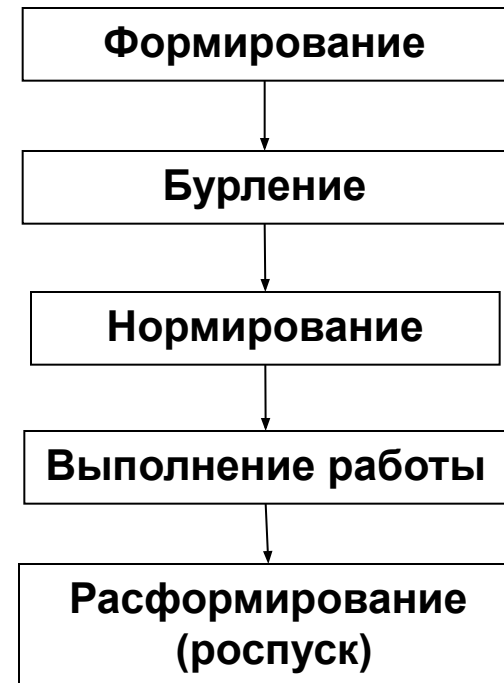
4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Модель создания и взаимодействия
Ф. и Н. групп



Стадии развития групп

25



4.1. Управление группой и формирование команды.

Содержание

7

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

2
9

4.1.2. Групповая динамика

4.1.2.1. Характеристики группы

Основные характеристики группы

- Статус

- Роли

- Нормы

- Состав

Ситуационные характеристики группы

4.1.2.2. Групповые процессы и групповые состояния

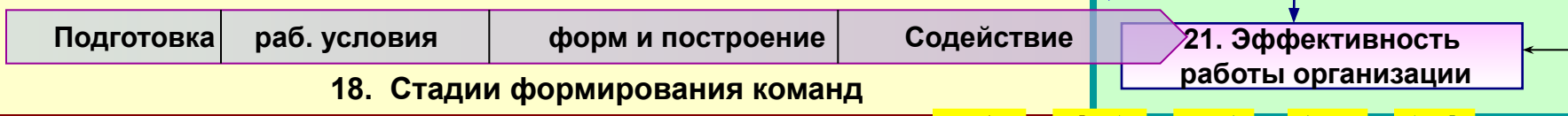
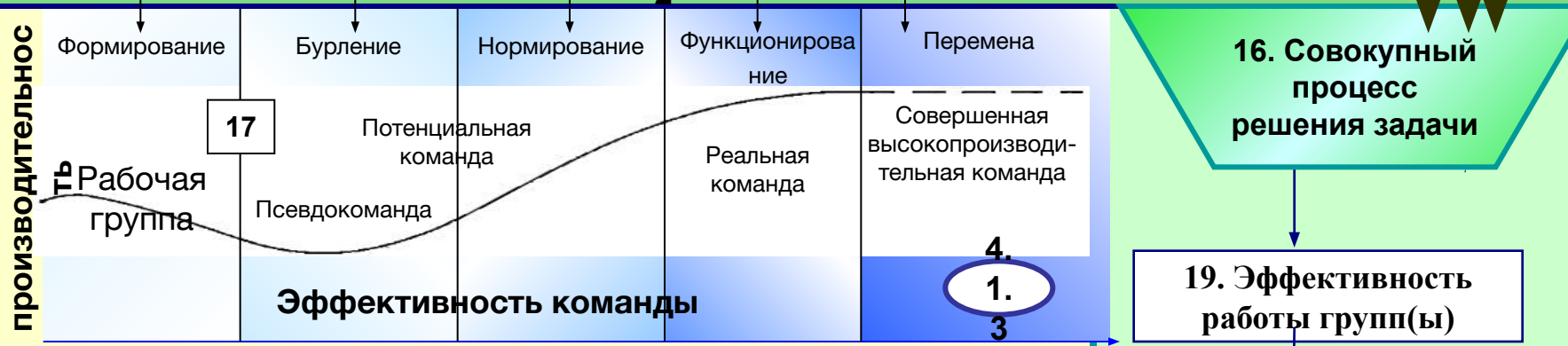
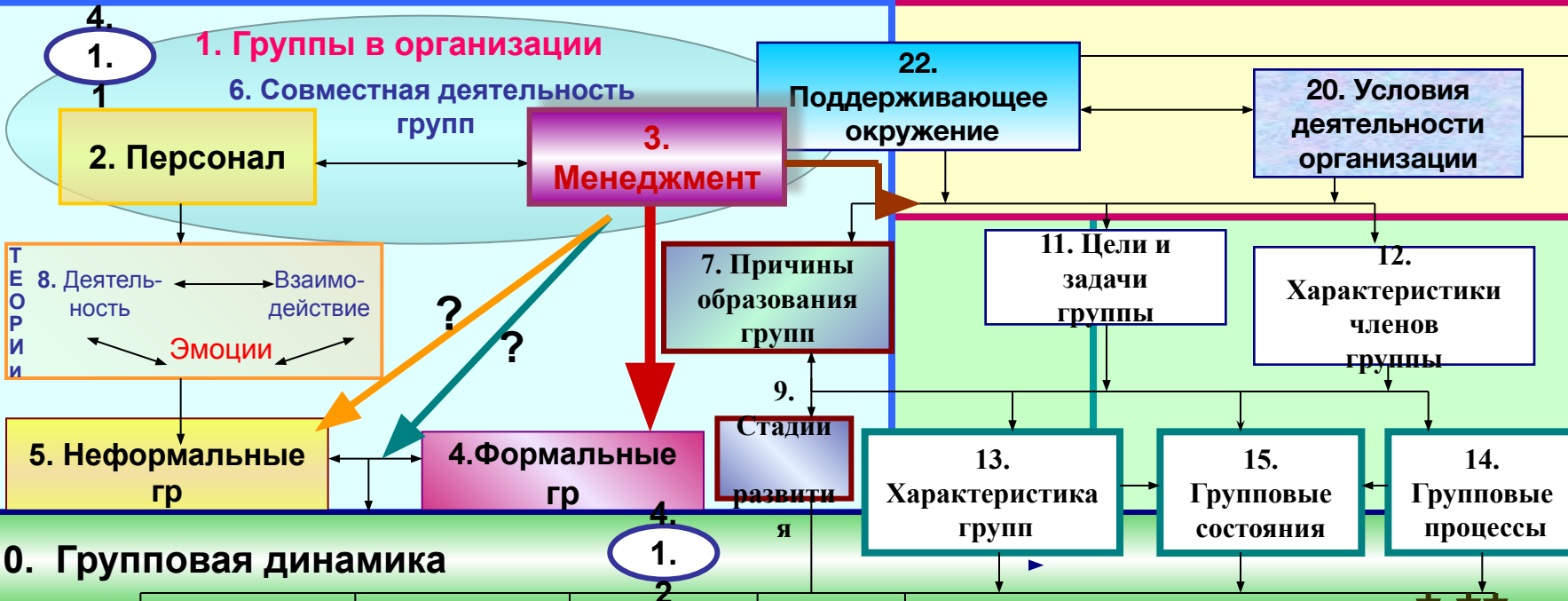
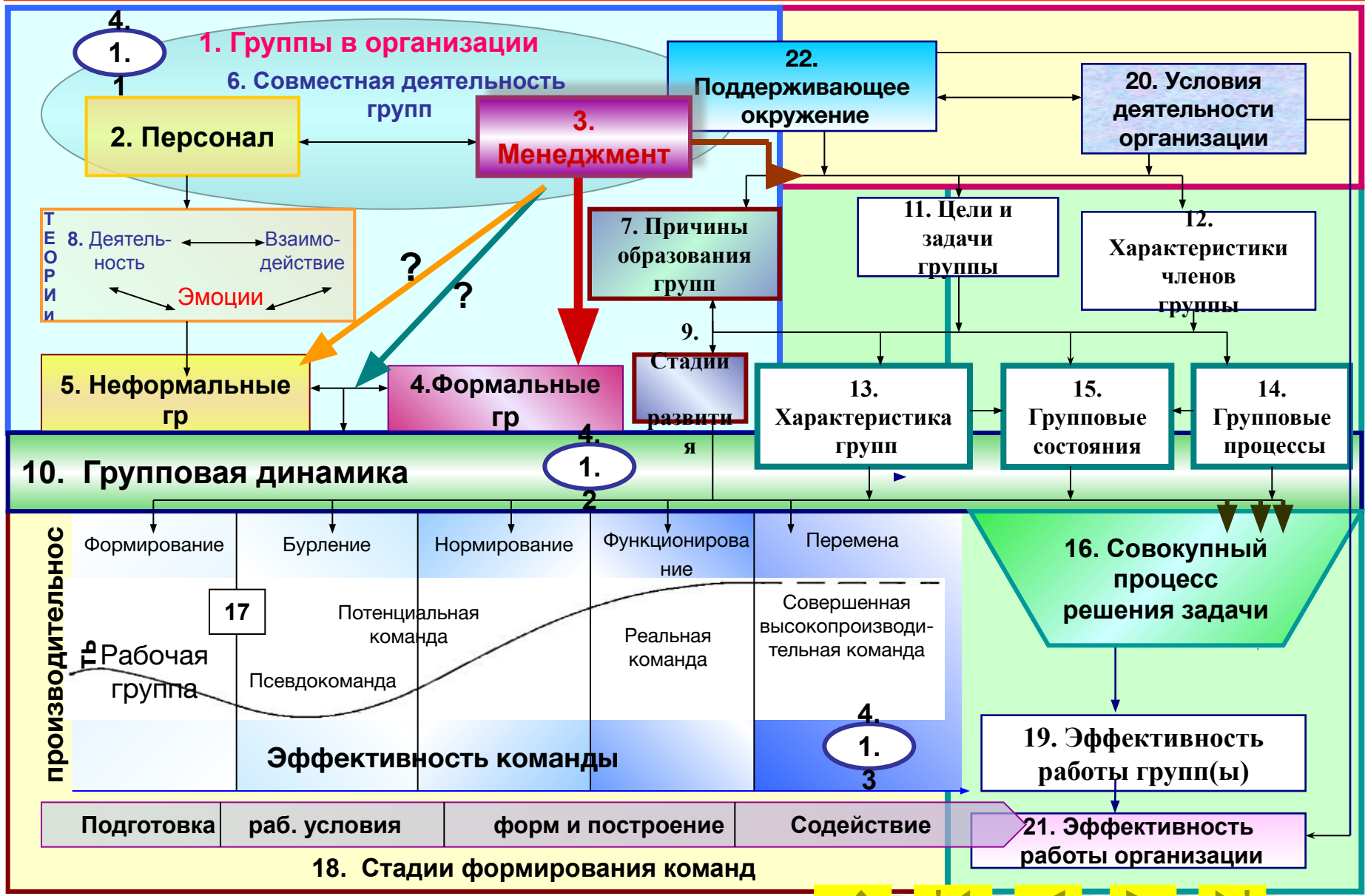
4.1.2.3. Групповая сплоченность

4.1.2.4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе

4
9

4.1.3. Команды: особая разновидность групп

4.1. Управление группой и формирование команды. СЛС



4.1.2. Групповая динамика. СЛС

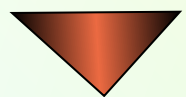
1
9

3
1

2. *Основные*

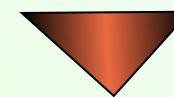
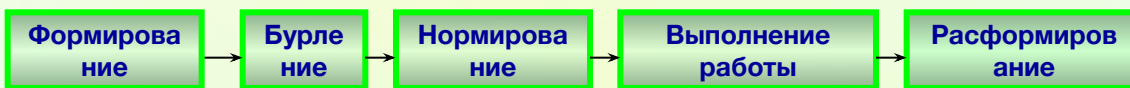
1. Характеристики группы

3. *Ситуационные:*

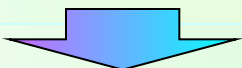
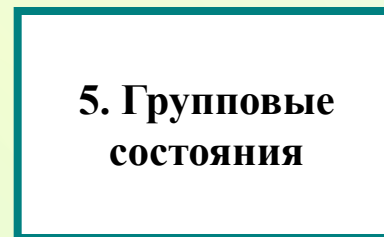
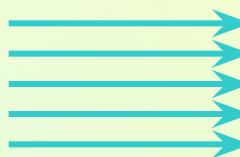
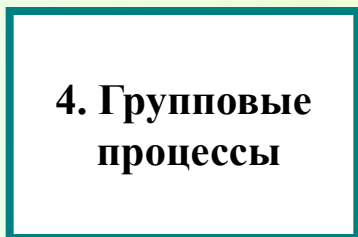


Групповая структура:

- Статус
- Роли
- Нормы
- Состав



- Размер
- Пространственное расположение
- Задачи, решаемые группой
- Система вознаграждений



6. Совокупный процесс решения задачи

7. Социально-психологический климат в коллективе

Групповая динамика

8. Характеристики членов группы

4.1.2. Групповая динамика. Характеристики группы



1. Стадии развития группы

2. Характеристики группы

- Основные:**
- Групповая структура:
 - Статус
 - Роли
 - Нормы
 - Состав
- Ситуационные:**
- Размер
 - Пространственное расположение
 - Задачи, решаемые группой
 - Система вознаграждений

Группа

3. Групповые состояния и процессы

- Взаимодействие
- Сплоченность
- Процедуры принятия решения
- Обмен информацией
- Групповые дискуссии
- Обсуждение проблем
- Разрешение конфликтных ситуаций и т.д.
- Лидерство
- Интегративность

4. Характеристики членов группы

- Профессионализм, квалификация, опыт
- Способности и навыки
- Личные качества
- Стремление к достижению групповых целей
- Четкое осознание выполняемых ролей
- Самооценка
- Вера в эффективность групповой работы

8
2
5

3
2
3
3
3
6
3
8
3
9
4
2

СЛС



4.1.2. Групповая динамика. Основные аспекты

2
9
а

1. Статус	Положение или ранг работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус)
2. Роли	Набор ожидаемых схем (шаблонов) поведения, приписываемых тому, кто занимает определенное положение в конкретной ячейке общества.
3. Нормы	Уникальный набор норм и правил поведения, приемлемые стандарты, которые становятся общими для всех членов группы, каждый из которых поддается давлению, направленному на подчинение их поведения нормам группы.
4. Размер группы	Степень влияния размера группы на общее групповое поведение зависит от того, каким видом деятельности занимается группа. По мере постепенного увеличения группы вклад каждого ее отдельного члена снижается.
5. Сплоченность группы	На сколько члены группы объединены и нацелены на достижение общих групповых целей

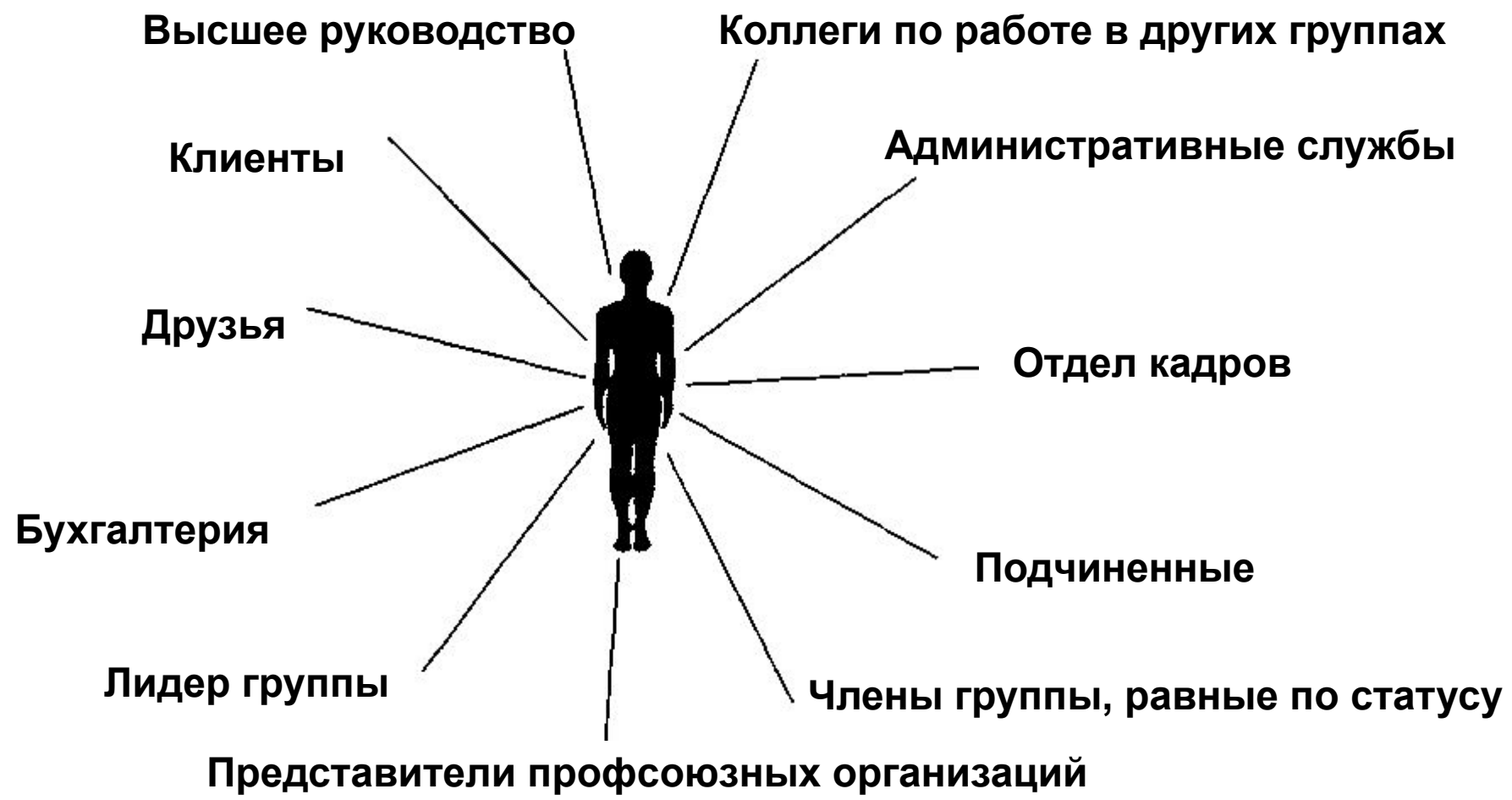
3
3
3
4
3
5

4.1.2. Групповая динамика. Возможный набор ролей в рабочей ситуации

3
0

Совокупность отношений работника с группой и внешней средой составляет его **ролевую систему** (т.е. «набор ролей»).

3
7



слс



4.1.2. Групповая динамика. Характеристики группы: групповые нормы

«**Человек** – уникальное **социальное животное**, способное достичь полной «свободы», лишь **полностью растворившись в группе**».

Э. Мэйо

Групповые нормы – совокупность убеждений и представлений членов группы по поводу того, какое поведение считается:

- **правильным** или **неправильным**;
- **хорошим** или **плохим**;
- **допустимым** или **недопустимым**;
- **приемлемым** или **неприемлемым**.

3
1

**Общие для всех организаций и групп
категории норм:**

- 1) **нормы, связанные с выполнением работы**, предполагают четкие указания: насколько интенсивно человек должен работать, как представлять сделанную работу, какими каналами связи пользоваться и т.д.;
- 2) **нормы представляющие требования к внешним факторам поведения**: стиль одежды, внешние проявления лояльности к группе и организации (недопустимо, например, открыто искать другую работу) и т.д.;
- 3) **нормы, отражающие неформальные (дружеские) связи**;
- 4) **нормы, связанные с распределением ресурсов** (поровну, в зависимости от количества или по принципу производственной необходимости).

4.1.2. Групповая динамика. Групповые нормы

Н
О
Р
М
Ы

3
1
3
3

3
7

складываются



развиваются

прямые указания
руководства

фактор первенства
(как сложилось
с самого начала)

фактор выживания
и успешной работы
группы

критические
события
в истории
данной группы



фактор снижения
напряженности
между членами
группы и т.д.

соблюдение
традиций,
которые сложились
в прежних группах
каждого из членов
коллектива

4.1.2. Групповая динамика. Характеристики группы



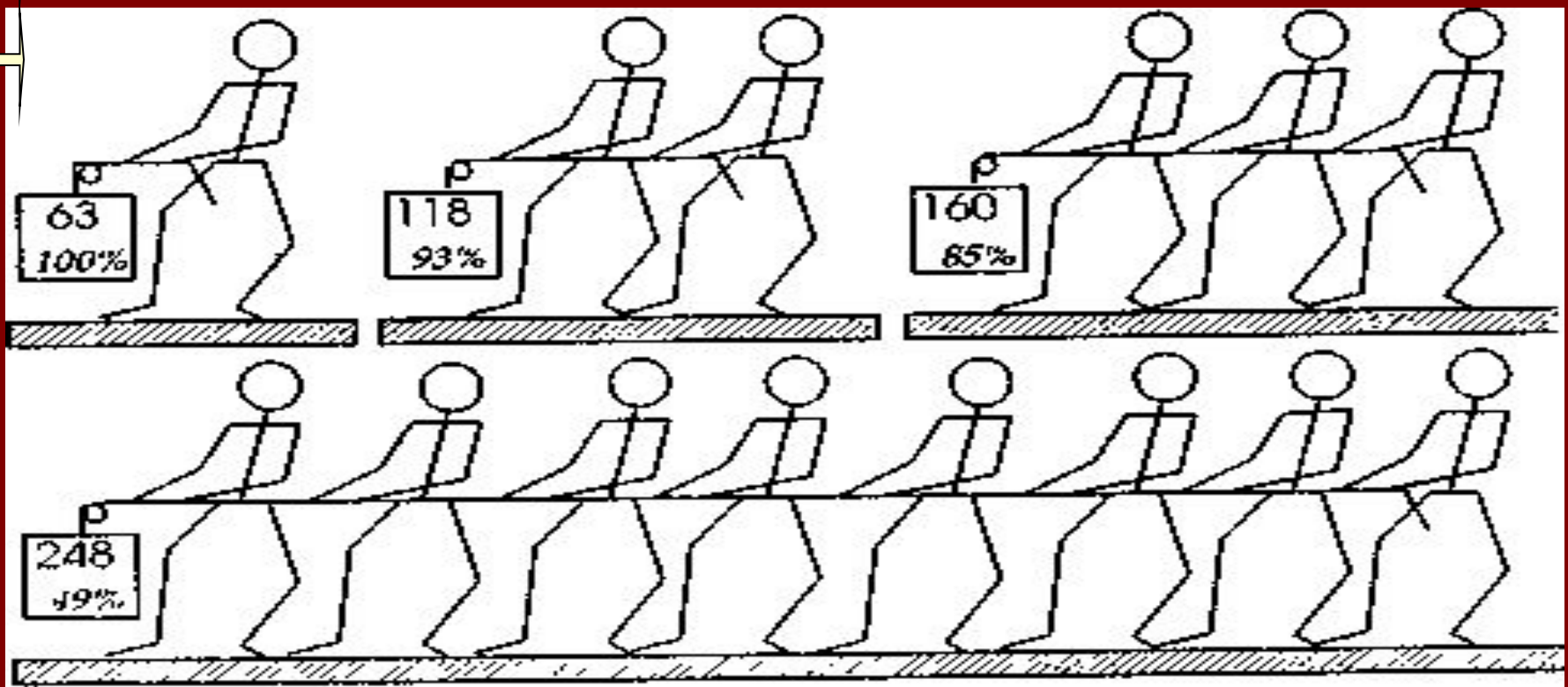
СЛС



4.1.2. Групповая динамика. Эффект «социального лодыря» (потеря индивидуальной эффективности при групповой работе)

37

Эффект «социального лодыря» - это эффект снижения индивидуального усилия при работе в группе в сравнении с тем усилием, которое человек прикладывает индивидуально



Действительная продуктивность группы =
потенциальная продуктивность – мотивационные и
координационные потери.

слс

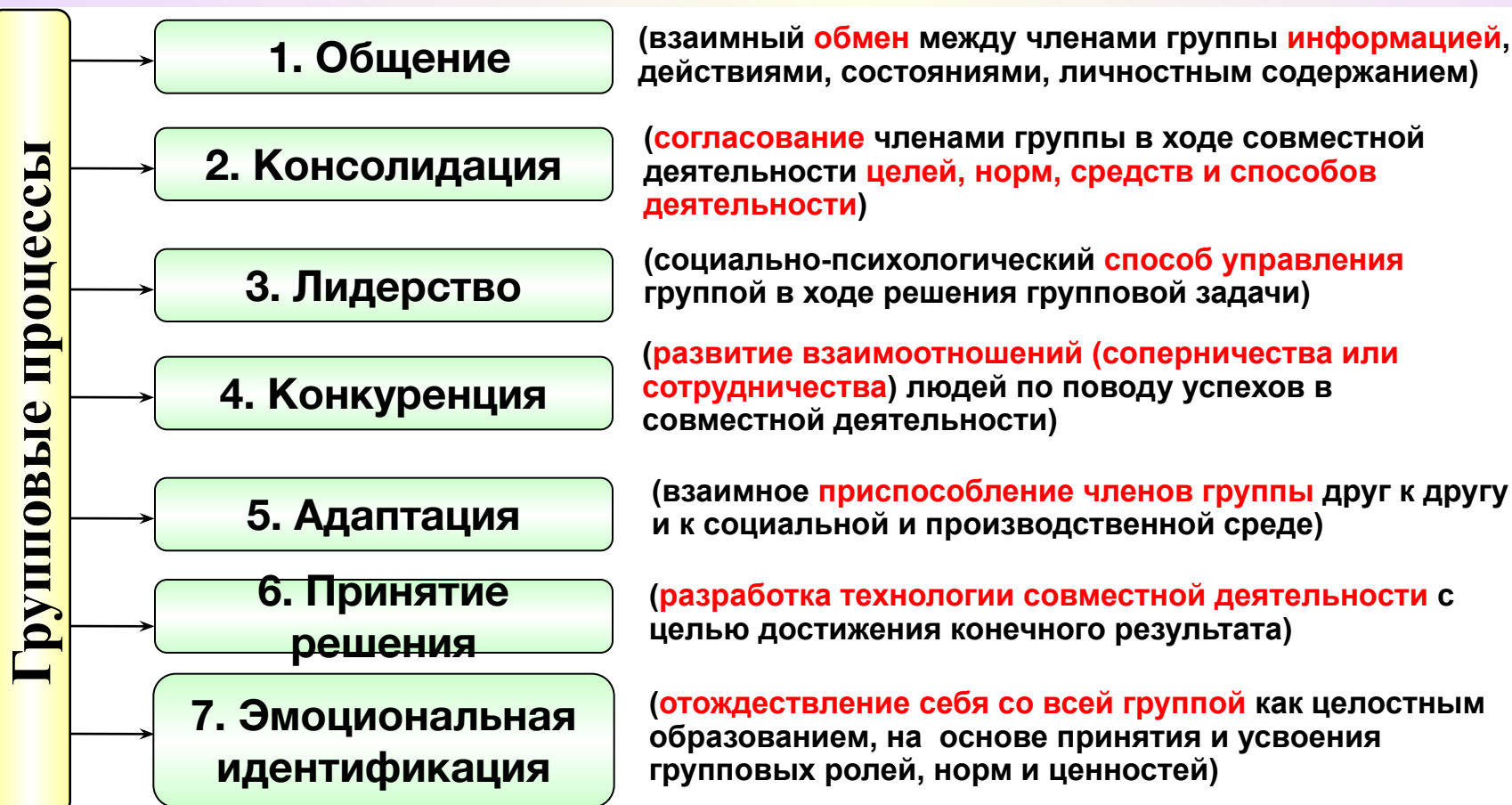


4.1.2. Групповая динамика.

Групповые процессы

38

Групповой процесс – это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата.



4.1.2. Групповая динамика.

Групповые состояния

Групповое состояние - это относительно **статический момент** динамики группы, характеризующийся **устойчивостью**, закрепленностью и повторяемостью **действий и психических состояний** членов группы, а также **социально-психологических особенностей** их взаимоотношений и взаимодействия.

Групповые состояния

1.
Подготовленность

(характеризуется **степенью** подготовки и **готовности членов** группы к решению поставленной задачи)

2.
Направленность

(**четкое, согласованное мотивированное осознание** членами группы **ее целей**, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки конечных результатов совместной деятельности)

3.
Организованность

(**четкое распределение и выполнение ролей и статусов в группе** и соответственно наличие ясной формальной и неформальной структуры)

4. Активность

(**способность группы совершать общественно значимую деятельность**, как и выражается в степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов)

5. Сплоченность

(**устойчивость и единство межличностных взаимоотношений и взаимодействий**, обеспечивающей **стабильность** и преемственность деятельности группы как единой социально-психологической общности людей)

6.
Интегративность

(**согласованность и упорядоченность внутригрупповых процессов**, приводящих к появлению чувства «мы» – чувства социальной общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения)

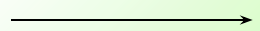
7. Референтность

(**мотивированное членство** в группе представляется для людей наиболее ценным и значимым)

4.1.2. Групповая динамика. Взаимосвязь групповых процессов и состояний

1. Групповые процессы

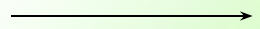
Общение



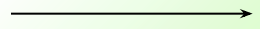
Консолидация



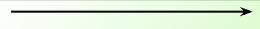
Лидерство



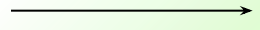
Конкуренция



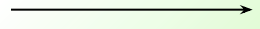
Адаптация



Принятие решений



Эмоциональная
идентификация



3. Групповые состояния

Подготовленность к совместной
деятельности

Направленность на решение
задачи

Организованность

Активность

Сплоченность

Интегративность

Референтность

2. Решение групповой задачи как
совокупный групповой процесс

4. Социально-психологический климат
как совокупное групповое состояние

3
8
3
9

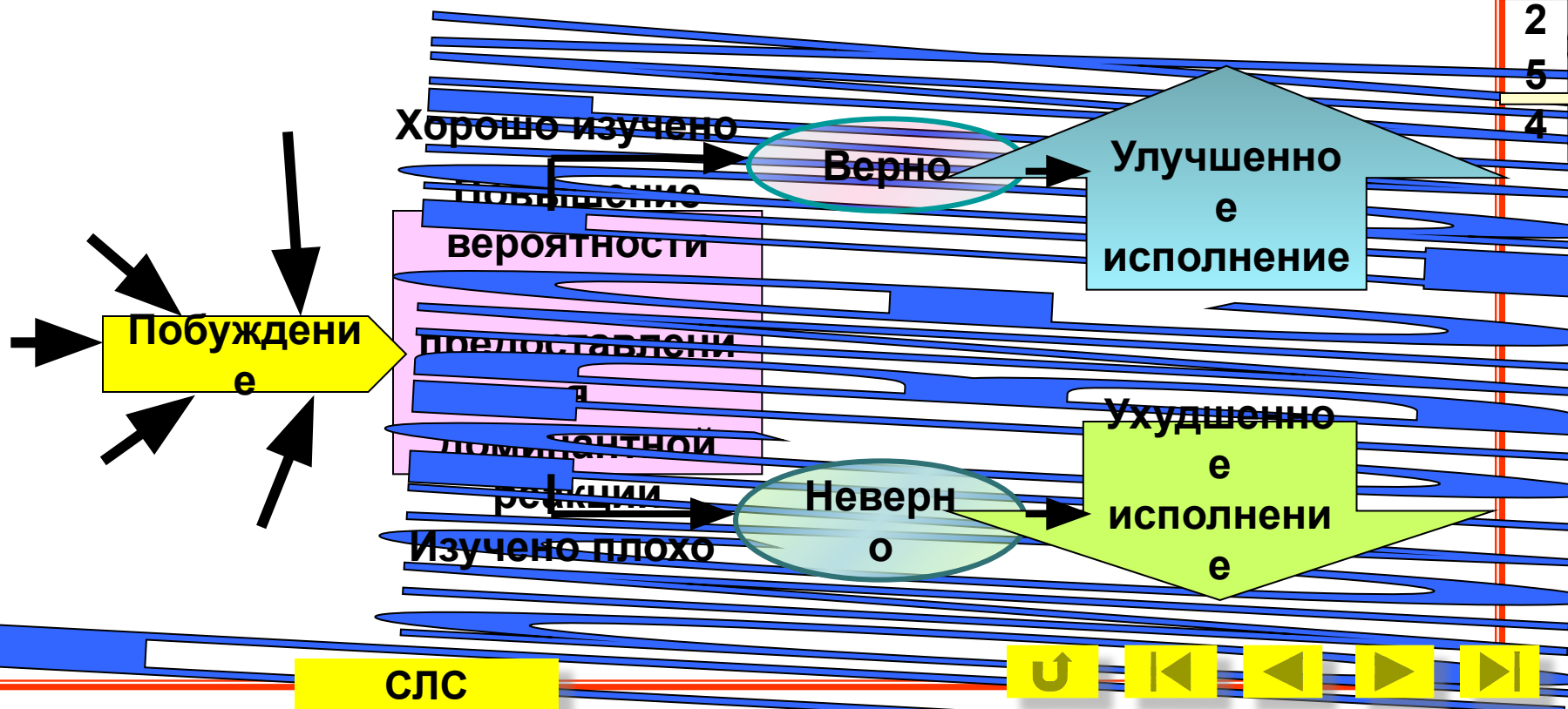
4
2
4
5

слс



4.1.2. Групповая динамика. Теории социального содействия

Общественное содействие: подход на основании теории стимула
Теория стимула общественного содействия утверждает, что **присутствие других людей вызывает побуждение**. Это, в свою очередь, повышает вероятность предоставления наиболее доминантной (то есть наиболее сильной) реакции. Если ответная реакция верная (например, если задача хорошо изучена), исполнение будет улучшено, но если ответная реакция неверная (например, если задача новая), исполнение будет страдать.



4.1.2. Групповая динамика. Взаимосвязь между уровнем сплоченности и продуктивностью группы

3
0
3
6
4
0

4
3
4
4
4
5

Соответствие групповых целей организационным	Высокое	Сплоченность	
		Высокая	Низкая
	Низкое	Значительное повышение продуктивности	Незначительное повышение продуктивности
		Снижение продуктивности	Сплоченность не оказывает существенного влияния на уровень продуктивности

Взаимосвязь между уровнем сплоченности и продуктивностью группы

4.1.2. Групповая динамика. Рекомендации менеджерам по изменению групповой сплоченности

Для поощрения сплоченности группы и предотвращения межгрупповых конфликтов возможно:

1. Стимулировать поиск группами общих ценностей
2. Поощрять согласие с целями группы
3. Сделать группу меньше, изолировать деятельность каждой группы
4. Стимулировать соревнование с другими группами
5. Выдавать вознаграждение всей группе, а не отдельным ее членам
6. Если возможно, то изолировать группу от других

4
1
4
2

4
4

4.1.2. Групповая динамика. Рекомендации менеджерам по изменению групповой сплоченности

Для уменьшения сплоченности группы возможно:

1. Сделать группу больше
2. Расформировать группу
3. Выдавать вознаграждение отдельным членам группы, а не всей группе
4. Поощрять несогласие с задачами группы
5. Не изолировать группу от остальной организации

4.1.2. Групповая динамика.

Преимущества и потенциальные недостатки работы в группе

3
7
4
0
4
2

4
6
4
7
4
8

Преимущества работы в группе	Потенциальные недостатки работы в группе
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволяет объединить специфические знания, навыки и опыт сотрудников 2. Большинство интересных идей возникает в группах 3. Стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегах 4. Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений 5. Способствует индивидуальному развитию членов группы 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Стремление к частным целям 7. Чрезмерные затраты 8. Потери времени 9. Доминирование одного из членов группы 10. Эскалация участия 11. Разделение ответственности – уход от ответственности, размывание ответственности. 12. «Социальная праздность» 13. Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников 14. Групповое единомыслие – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу 15. Групповая поляризация

4.1.2. Групповая динамика. Симптомы группового единомыслия

Классический анализ процесса группового единомыслия впервые осуществил американский социальный психолог **И. Дженис**, он выявил основные **симптомы группового единомыслия**.

К ним относятся:

- **Иллюзия неуязвимости** — вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.
- **Иллюзия морали** — оправдание решения высшими групповыми ценностями.
- **Рационализация** — абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.
- **Негативное отношение к «чужакам»** — отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.
- **Самоцензура** — подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.
- **Прямое давление** — резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.
- **Фильтрация мнений** — игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.
- **Иллюзия единодушия** — обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

4.1.2. Групповая динамика. Способы предупреждения группового единомыслия

4
5
4
64
8

- Создайте условия для свободного высказывания различных точек зрения по поводу любого обсуждаемого вопроса.
- Поощряйте групповые дискуссии, дебаты, конфликты в процессе принятия решений.
- Спокойно выслушивайте различные точки зрения и критику.
- Предоставляйте возможность высказывать свое мнение каждому желающему.
- Разделяйте во времени процессы генерирования идей и их оценок.

4.1.2. Групповая динамика. Способы предупреждения группового единомыслия

- Предоставляйте возможность подчиненным высказать свое мнение первым и лишь затем высказывайте свое.
- Назначайте одного из членов группы на роль «адвоката дьявола»*.
- Привлекайте к участию в работе группы независимо настроенных людей, не являющихся ее формальными членами.

* «Адвокат дьявола» – человек, защищающий явно неправомерное дело. В его обязанности входит конструктивная критика выдвигаемых идей.

4.1.2. Групповая динамика

ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

§ 4.1.2 28÷48

Осн. и ситуац.
хар-тики группы: 29а,
30÷37

- статус 31

- роли 31÷32

- нормы 31, 33÷35

- состав 36-2

- размер и др.
ситуац. 36-2

Групповые
процессы 38

Групповые
состояния 39

Совокупный процесс
решения задачи группой 40

Групповая сплоченность 42÷44

Работа в группе:

- преимущества 45-1÷5

- недостатки 45-6÷15,
46, 47, 48

4.1. Управление группой и формирование команды. Содержание

7

4.1.1. Сущность групп: понятие, природа, классификация

2
8

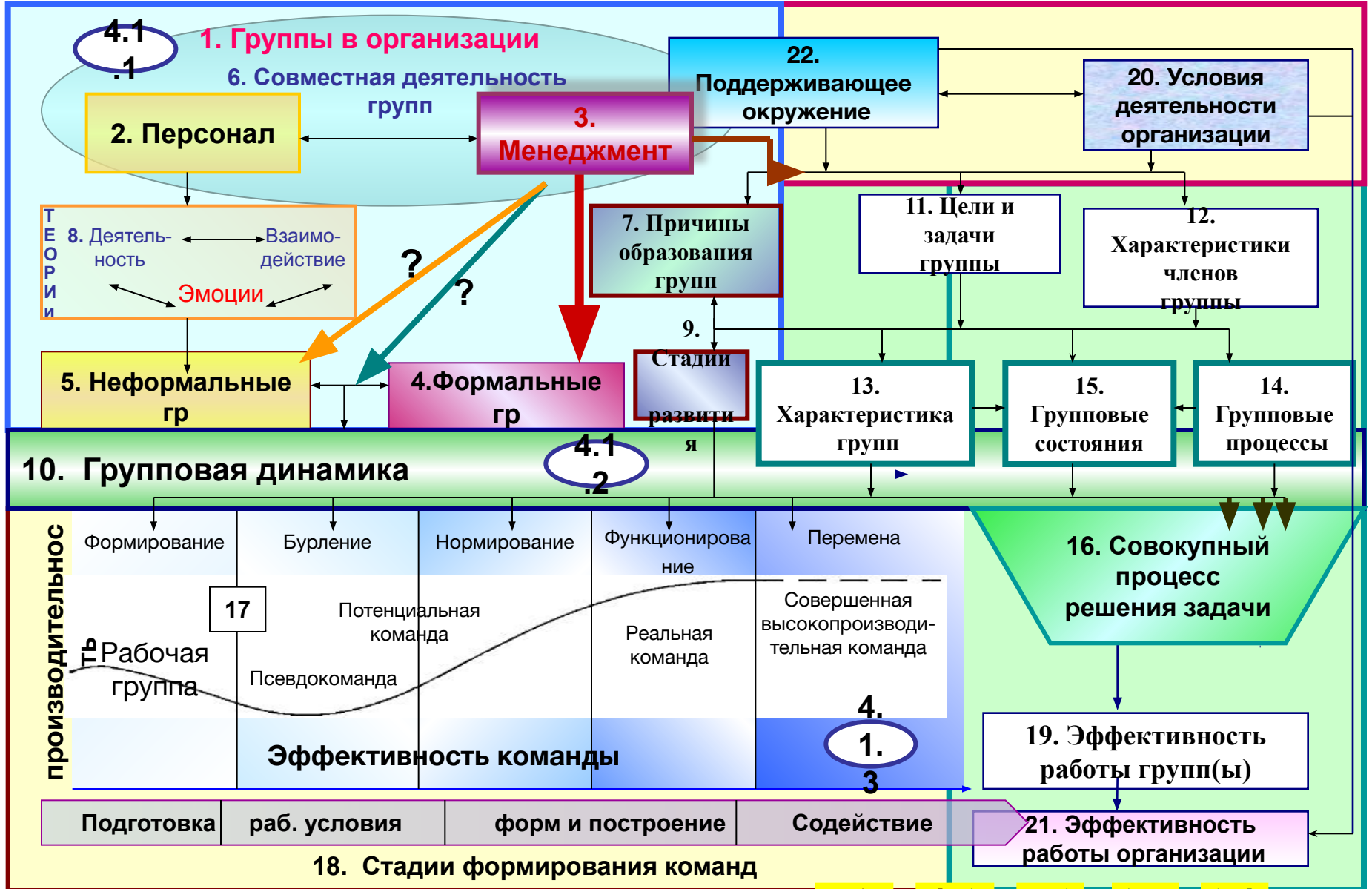
4.1.2. Групповая динамика

5
0

4.1.3. Команды: особая разновидность групп

4.1.3.1. Рабочая группа и команда: сходство и различие
4.1.3.2. Модель развития команды
4.1.3.3. Условия и факторы эффективности групповой работы

4.1. Управление группой и формирование команды. СЛС



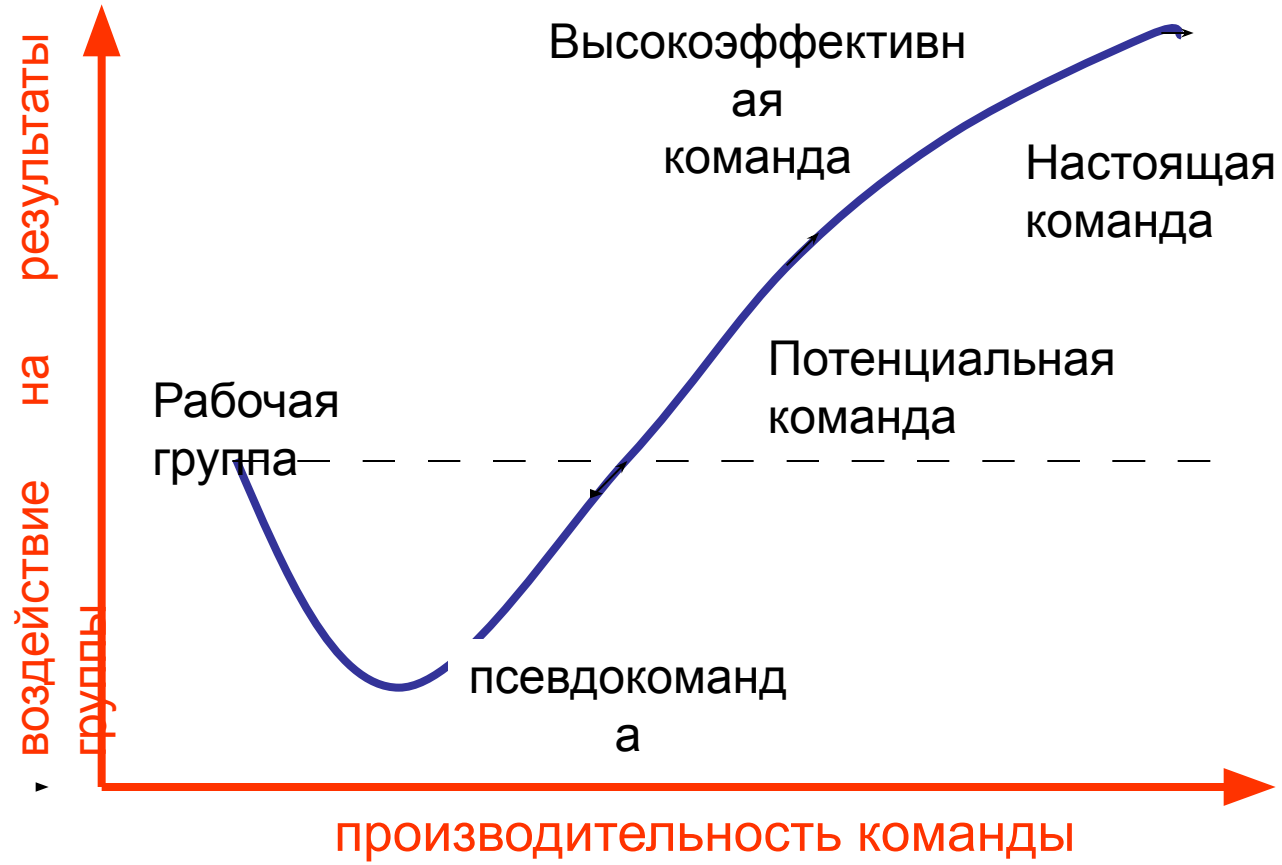
4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Различия между рабочей группой и командой

1
3

5
3

Сравниваемый параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами
Ответственность	Личная	Личная и взаимная групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации или обусловлена ею	Собственная
Производятся продукты	Индивидуальной деятельности	Коллективной деятельности
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно по произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение Решение Делегирование полномочий	Обсуждение Решение Совместное выполнение
Состоит из работников	Одного уровня управления	Всех уровней и подразделений

4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Кривая командных результатов



СЛС



4.1.3. Команды: особая разновидность групп.

Типы групп и команд в их развитии

53

5
1

Типы групп и команд в их развитии

1. Рабочая группа

Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда

Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3. Потенциальная команда

Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда

Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда

Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

5
6

4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Стадии создания команд (по Дж. Хэкману)

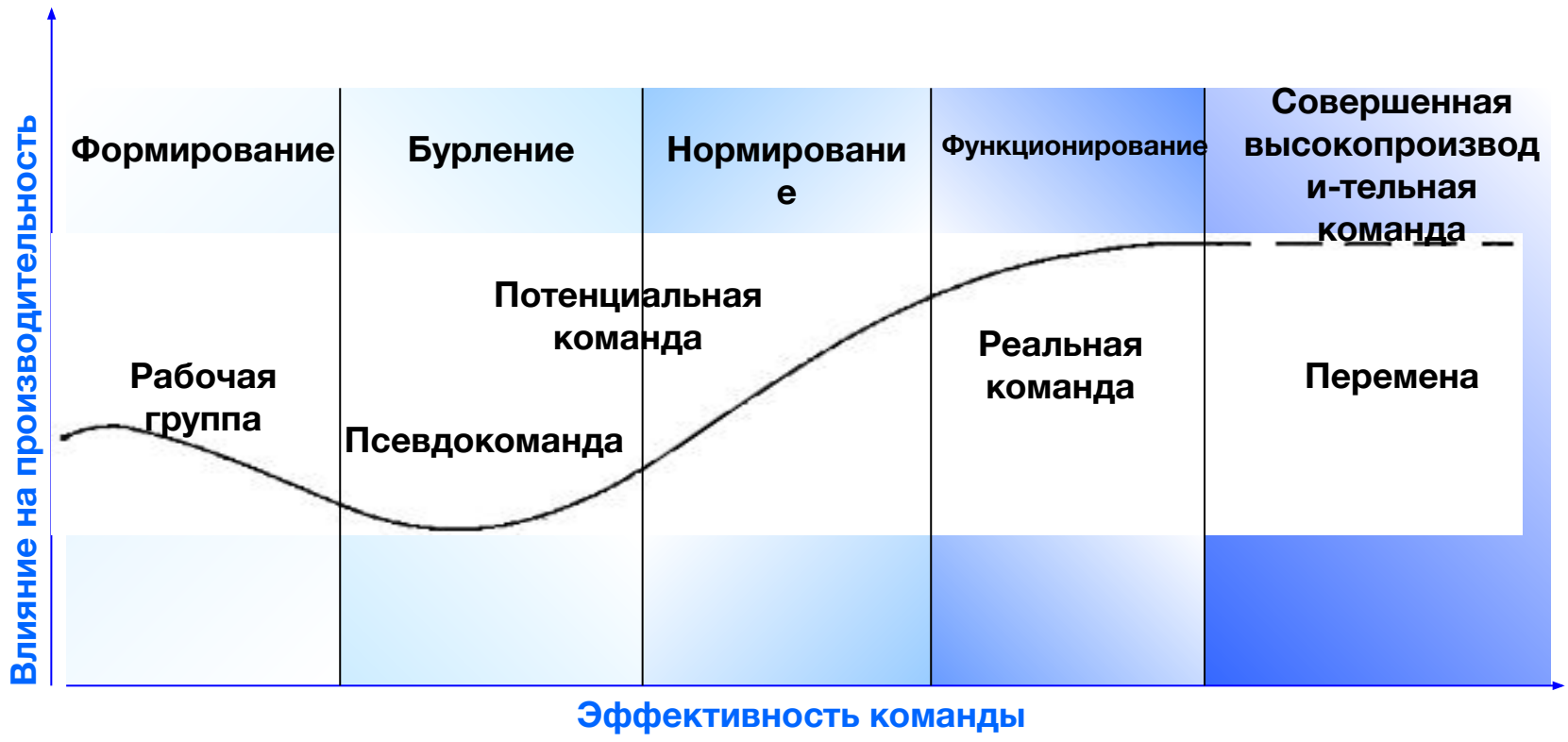
4
1
5
2

1. Подготовка	2. Создание рабочих условий	3. Формирование и построение команды	4. Содействие в работе
<ul style="list-style-type: none"> • Решить, какую работу необходимо выполнить. • Решить, необходима ли команда для выполнения задания. • Решить, какую структуру управления должна иметь команда. • Определить цели команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы. • Гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Установить границы: кто является и кто не является членом команды. • Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий. • Определить рамки поведения, требующегося от всех членов команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Вмешиваться для устранения проблем. • Пополнять команды материальными ресурсами. • Замещать тех, кто покинул команду

5
6
5
7

4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Этапы построения команды

Этапы построения команды (по К. Мэйби и С. Кёрду)



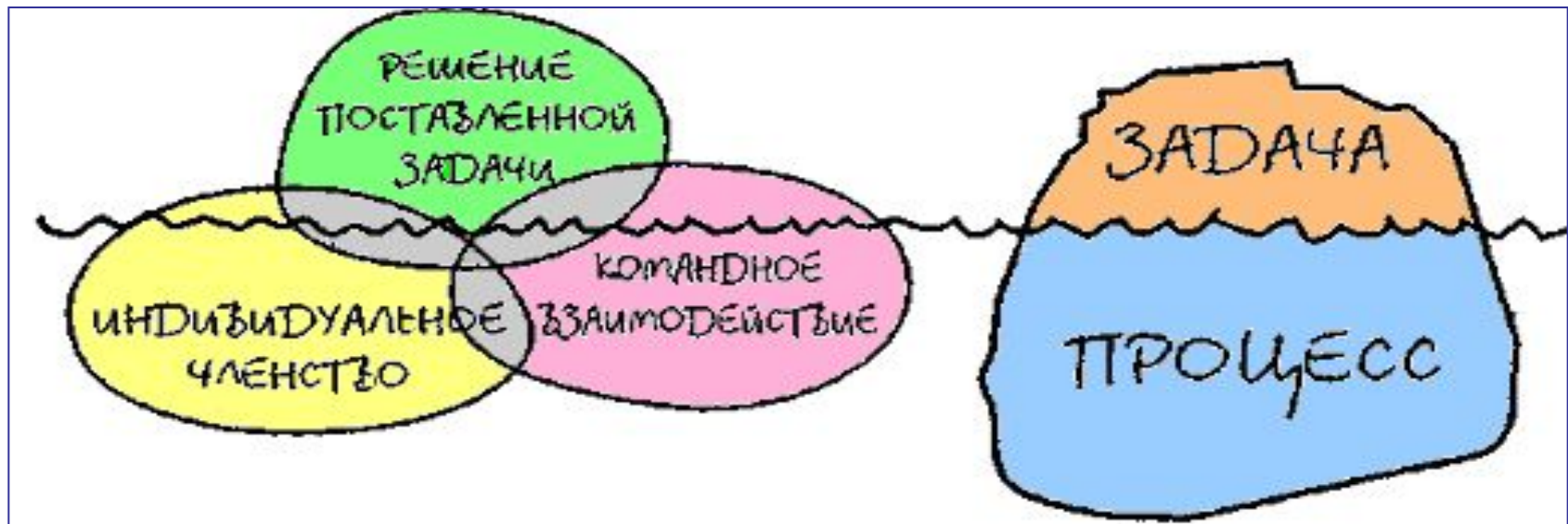
2
5
5
2

5
7

4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Основные элементы эффективной работы команды

Основные элементы эффективной работы команды (по Дж. Адаиру):

- желание продолжать совместную работу;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач;
- удовлетворение потребностей индивидуального членства;
- степень готовности членов команды к выполнению новых задач.



Большая часть взаимозависимых и частично перекрывающихся друг друга элементов, изображенных в виде айсбергов, находится под

водой

СЛС



4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Условия и факторы групповой работы

5
4
5
5

1. Условия деятельности в организации

- Стратегия развития
- Организационная структура
- Формальные нормы и правила
- Ресурсы
- Кадровая политика
- Организационная культура
- Особенности технологических процессов и рабочих мест
- Система поощрений и наказаний

4. Поддерживающее окружение

- Консультативная помощь менеджмента
- Вера менеджмента в способности членов групповой работы
- Создание условия для развития навыков групповой работы
- Ведение менеджментом командного вознаграждения
- Информационная поддержка
- Помощь менеджмента в выделении времени для совместной работы

2. Группы

- Стадии развития
- Характеристики группы и членов группы
- Цели и задачи группы
- Групповые состояния, процессы
- Взаимодействие с др. группами

3. Эффективность работы группы

- Реализация целей группы
- Удовлетворенность членов группы
- Повышение сплоченности
- Индивидуальное развитие членов группы

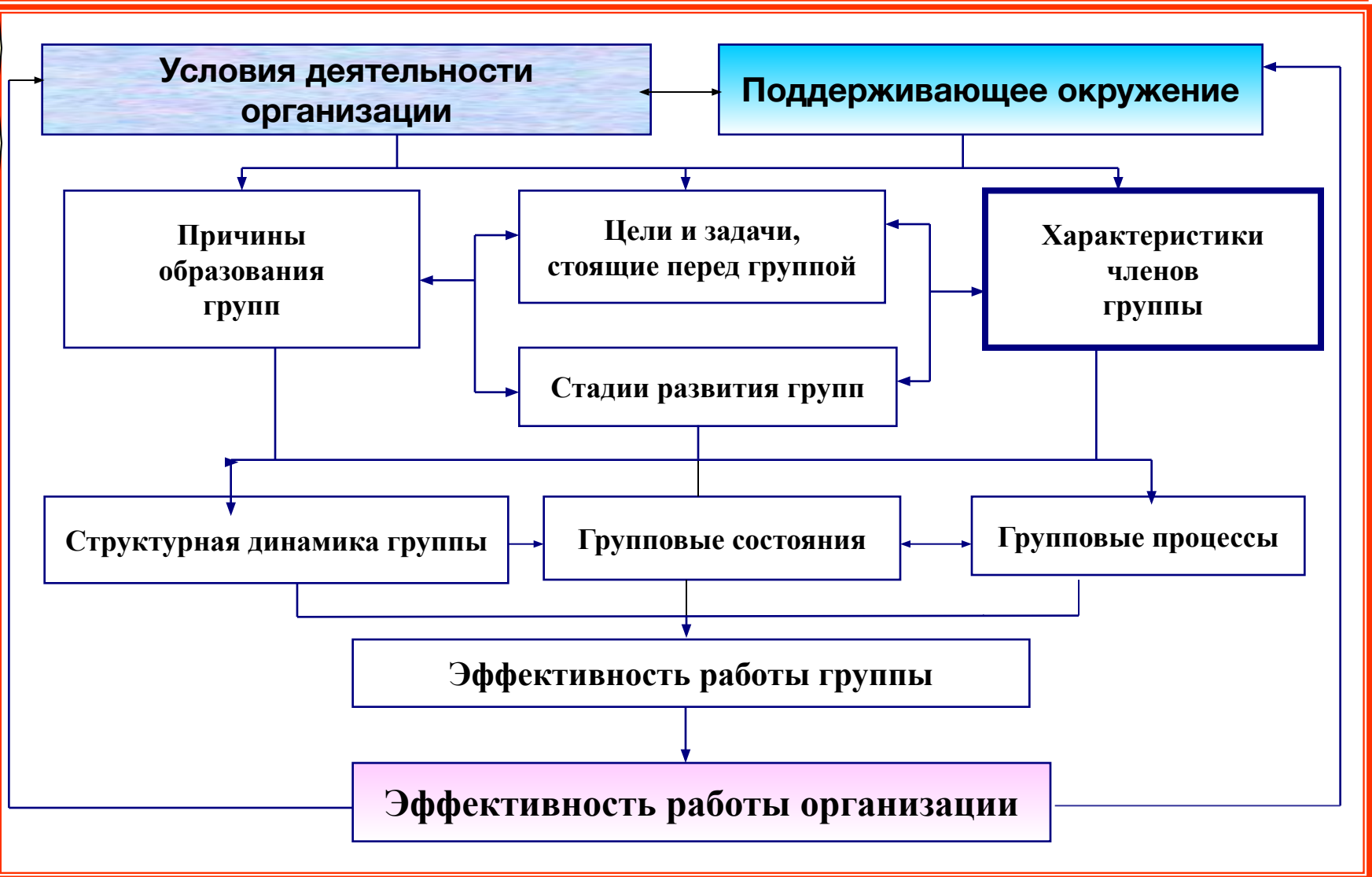
5. Эффективность работы организации

СЛС



4.1.3. Команды: особая разновидность групп. Модель эффективного функционирования группы

1
4
5
6



4.1.3. Команды: особая разновидность групп *ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА*

§ 4.1.3 49÷58

Рабочая группа и команда:
сходство и различия

51

Модель развития команды

52

Типы групп и команд

53

Стадии создания

54÷55

Критерии эф-ти
групп. работы

56

Условия деятельности

57-1

Эф-ть работы группы

57-3

Поддерживающее
окружение

57-4

Эф-ть работы орг-ции

57-5

Модель эф-ной работы группы

58

4.1. Управление группой и формирование команды. СЛС

