Курганский Техникум Машиностроения и Металлообработки

Среднего Профессионального Образования

Курсовая работа

На тему: Методы создания эффективной рабочей команды.

Студент: Козлов В.А.

Преподаватель: Санникова Е.А.

2011

Содержание:

1.Введение

2. Понятие рабочей команды. Условия, необходимые для ее создания.

3. Команда как высшая форма существования группы.

4. Этапы формирования команды.

5. Основные условия успеха и причины неудач в построении команд.

1.Введение  
     Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности.   
    Выход многих предприятий из государственного сектора экономически, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности руководителя за деятельность сотрудников и организации.   
    Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда современного руководителя с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных рабочих команд, с другой стороны, привели к тому, что современная управленческая деятельность все теснее смыкается с научно-психологическими знаниями и, следовательно, будет тем успешней, чем эффективней психологическая наука включается в управленческую практику, в деятельность организации в целом.  
    Осуществление и совершенствование управления организацией вызывают необходимость определения результативности данной деятельности. В связи с этим законно встает вопрос, что такое эффективность менеджмента или управления, каковы виды и принципы эффективности.  
    Тема курсовой работы весьма актуальна на сегодняшний день, так как какую бы деятельность ни осуществлял человек, он всегда стремится выполнять рационально и эффективно. Рационализм предполагает поиск наиболее удобных и производительных методов выполнения работы, эффективность - наилучший результат, сопоставимый с затратами усилий или ресурсов на достижение этого результата.   
    В данном случае закономерен вопрос, насколько ваша организация экономична (цена которую пришлось заплатить за полученный результат) или выгодна, одним словом во сколько раз результат больше затрат?   
    Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным. Так как сегодня в условиях рыночной экономики во главу угла встают вопросы конкурентоспособности, то руководитель должен заботиться о производительности, возрастания роли управления и общественной значимости. В связи с этим, нужно научиться оценивать уровень управления, возможности организации и перед вами всегда будет стоять задача выбора наиболее выгодного варианта управления.

2.Понятие рабочей команды. Условия, необходимые для ее создания.

Наличие сильной команды – это одно из необходимых условий успеха организации. И здесь упор делается именно на слово "команда" – насколько сотрудники умеют работать друг с другом, разделяют общее видение, умеют вместе принимать решения, "тянут в одном направлении". Невозможно организовать командную работу и создать чувство приверженности, если не уделять внимания каждому сотруднику. Только тогда, когда каждый чувствует себя частью команды, нацеленной на победу, и понимает преимущества работы в команде, можно говорить об успешной организации. Успех каждой команды зависит от ее компетентности, профессионализма, а именно: способностей каждого участника команды, тех навыков, которыми он/она обладает, желания всех участников команды работать с полной отдачей как в своих собственных интересах, так и в интересах всей команды. Именно наличие «командности» дает многим организациям преимущества перед конкурентами.   
Рабочая группа состоит из людей, которые учатся друг у друга и разделяют общие цели, но не являются взаимозависимыми по существу, и не работают над достижением общей цели.

Ключевые параметры команды, обеспечивающие ее эффективность.

Как показывает практика, знание основных процессов, происходящих в социальной группе и влияющих на ее эффективность, позволяет избежать очень многих возможных ошибок.

Можно выделить следующие ключевые параметры команды, обеспечивающие ее эффективность.

Размер. Средняя численность команд в США и Канаде - 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18. В качестве оптимальной численности группы указывают 72 человека. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньшей численности, однако достаточно большую, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи. Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены предрасположены к беспорядочным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и конфликтам. Сложно достигнуть консенсус между всеми членами команды, поэтому в обсуждениях иногда учитывается мнение только ключевых членов команды, что может способствовать появлению у остальных чувства отстраненности и безразличия к членам команды и/или их мнению. При малочисленной группе трудно обеспечить взаимозаменяемость, а в некоторых случаях просто невозможно обеспечить законченный производственный процесс.

Состав. Под составом понимаются различные характеристики членов группы. Рекомендуется, чтобы группа обладала достаточным разнообразием. Это обеспечивает наличие разных точек зрения, рассмотрение проблемы с разных сторон. Для повышения эффективности деятельности группы рекомендуется привлекать сотрудников с различными характеристиками, но при условии социально-психологической совместимости. Данный фактор может быть отрегулирован при подборе персонала.

Групповые нормы. Нормы могут быть положительными и отрицательными по отношению к эффективности команды. Например, может показаться, что работники, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений, что чревато снижением эффективности решений.

Сплоченность. Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высоко сплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У сплоченных групп меньше проблем в общении, меньше конфликтов.

Групповое единомыслие - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Конфликтность. Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Поэтому в задачу менеджеров входит поиск путей для снижения конфликтности.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это не всегда ведет к повышению эффективности, поэтому необходимо прилагать усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. У индивидуальных участников команды есть две роли: функциональная и командная.

Функциональные роли непосредственно относятся к нашим должностным

обязанностям и охватывают: навыки и умения, технические знания и опыт и т.п.

Командные роли отражают способ, каким мы выполняем свою работу, и охватывают вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию.

3. Команда как высшая форма существования группы.

Результаты многолетних исследований эффективности группового поведения позволили выделить отдельное направление - так называемый "team-building" (буквально - построение команды). В течение последних 10 лет - это одно из наиболее привлекательных направлений управленческого консультирования.

Эффективную команду по праву называют наивысшей формой существования группы.

Несмотря на огромное разнообразие подходов, большинство исследователей называют следующие признаки группы, которые собственно позволяют называть ее командой.

Команда - 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; члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли. Иными словами, команда - это высокоэффективная группа.

Зарубежные консультанты указывают на следующие результаты удачного использования рабочих команд на практике:

-возросли качество и скорость принятия решений;

-сократился временной цикл создания продукта;

-снизилось количество дефектов;

-улучшились микроклимат в фирме и взаимоотношения в командах;

-уменьшилась текучесть кадров;

-возросла производительность;

-увеличилась согласованность действий;

-возросло удовлетворение потребителей;

-выросли доходы.

Тем не менее, опыт некоторых фирм США показал, что непродуманное директивное внедрение команд может привести к противоположным результатам в виде роста текучести кадров; снижении производительности труда; роста издержек производства; ухудшения основных показателей деятельности и т.д.

Простых административных мер оказывается недостаточно, для построения эффективной команды требуются серьезные усилия по изменению внутренних установок и приоритетов деятельности.

Внутрикомандные роли.

Команда, которая может распределить между своими участниками большинство или все командные роли, будет лучше работать, чем другие. Также очень важно обеспечить более или менее равномерный ролевой состав, при котором уравновешиваются различные положительные и отрицательные свойства ролей.

4. Этапы формирования команды.

Старт. На этой стадии менеджеры помогают рабочим командам определить новые формы организации их деятельности. После идентификации направлений обучения начинается целенаправленный образовательный процесс. Производится позиционирование команд в целях приспособления для них полного цикла создания конечного продукта. Формируется план перехода к рабочим командам с учетом поэтапной передачи полномочий для конкретных команд. Система управления организацией практически не претерпевает изменений на данном этапе.

Состояние неопределенности. Начинается процесс перераспределения функций, ответственности и полномочий. Перепроектируются рабочие потоки и процессы, создаются основы обратной связи с потребителями. Менеджеры контролируют практически весь преобразовательный процесс, помогают в достижении поставленных целей и в разрешении возникающих проблем, управляют развитием команды, разъясняют новые роли и обязанности, координируют усилия команды, содействуют в установлении связей с внешней средой (поставщиками, потребителями, группами поддержки). Фактически менеджеры могут на этом этапе вести команду за собой в процессе адаптации. Команды и члены команд на этой стадии имеют много проблем, связанных с новыми функциями и обязанностями. После начального энтузиазма наступает стадия некоторого беспорядка, неопределенности. На этой стадии процесс перехода к рабочим командам встречает обычно наиболее сильное сопротивление со стороны оппозиции преобразованиям, велика и вероятность конфликтов внутри команды. Это одна из наиболее продолжительных по времени стадий.

Ориентация на лидера. Проводится перепроектирование систем измерений, анализа затрат и ранжирования. Менеджмент передает полномочия, не связанные со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. На этой стадии, как правило, менеджеры обучают команды методам принятия решений и другим навыкам и умениям, контролируют и оценивают производительность, поддерживают дисциплину. Формируются определенные системы контактов как внутри, так и вне команды. Формируются первые лидеры команд, хотя на этом этапе они чаще выступают как координаторы, связующие звенья между специалистами различных профилей. Главная опасность этой стадии заключается в появлении членов команды, не готовых к лидерству, но желающих выполнять функции лидера в процессе ротации. Возрастает поддержка со стороны различных уровней менеджмента и различных подразделений организации.

Жестко структурированные команды. Передача полномочий, связанных с человеческими ресурсами. Менеджеры помогают командам расширить полномочия и обязанности. Создание в команде равных возможностей для саморазвития. Внимание команды фокусируется на постоянном процессе перемен, усовершенствования, развития как в отношении самой команды и ее членов, так и в отношении конечного продукта. Как показывает практика, на данной стадии велика вероятность конфликтов с менеджерами по вопросам, связанным с предоставлением информации.

Самонаправляемые команды. Передача полномочий, связанных со стоимостными показателями, информационных каналов с внешней средой. По мере развития команды до уровня самонаправляемой, основными функциями менеджеров, кроме стратегических, становятся: обучение новых членов команд и контроль над их акклиматизацией в команде; поддержка команды в контактах с внешней средой; поиск новых путей развития команд. Самонаправляемые рабочие команды используются для перспективного планирования. В них создана система удовлетворения образовательных потребностей.

Никаких обязательств по отношению к группе. Команду воспринимают как очередную причуду. Новые функции, связанные с оперативным управлением производством в команде. Неуверенность относительно новой роли и новых обязанностей Получение функции оперативного планирования, управления качеством и других, несвязанных со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. Понимание, миссии и целей команды. Обучение работе командой. Получение функций, связанных с человеческими ресурсами. Раскрытие способностей лидера у членов команды Получение функций, связанных со стоимостными показателями и стратегическим планированием. Сотрудничество и координация с другими командами. Цели команды - часть организационных целей. Определение направлений деятельности. Контроль результатов деятельности и дисциплины.Передача функций оперативного управления производством. Неудовлетворенность необходимостью поддерживать команды. Передача функции оперативного планирования, управления качеством и других, несвязанных со стоимостными показателями и человеческими ресурсами. Желание перейти на старые методы Передача функций, связанных с человеческими ресурсами. Признание вклада команд. Определение вознаграждения команд Передача функций, связанных со стоимостными показателями. Разрешение конфликтов. Тренировка и обучение команд и их членов. Распределение границ полномочия команд.

Система контроля и управления группами индивидуумов Идентифицирована система финансирования команд .Разработана новая система компенсаций. Разработана новая система контроля результатов, Команда - основа системы управления

5. Основные условия успеха и причины неудач в построении команд.

Для того, чтобы построение команды был эффективным, необходимо выполнить следующие условия:

-Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусированно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.

Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.

Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. Члены команды обладают знаниями в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.

Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.

Требуются знания из различных областей (маркетинг, технические знания и т.д.). Существует программа для каждого члена команды.

Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует "информационный голод", коммуникации доступны членам команды.

В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.

Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

Среди типичных причин неудач в формировании команд называют:

Недостаток доверия между членами команды и у менеджеров к команде.

Нечеткость определения границ компетентности рабочей команды.

Наличие жестких временных лимитов.

Недостаток ресурсов.

Отсутствие системы ценностей.

Конкурентность внутри рабочей команды и/или между командами.

Отсутствие культуры решения проблем.

Определение некоторой задачи или функции как основной.

Эгоцентризм членов рабочей команды (в команде собраны преимущественно лидеры).

Превышение обязанностей у одного члена команды.

Различия в статусе и полномочиях у членов рабочей команды.

Заслушивание отчетов членов, а не обсуждение проблем на встречах и собраниях.

Устранение неудач.

Естественно, первым шагом в устранении этих причин является их идентификация:

-проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анонимных анкет-опросников;

-приглашение внешнего эксперта;

-выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды.

За идентификацией, как правило, должны следовать либо организационная перестройка, либо дополнительное обучение персонала .

Четкая постановка целей и задач. Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о связях между целями, методами работы и задачами. Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Формирование целей должно осуществляться самими участниками, и неважно, на каком уровне это происходит — персональном, командном или на уровне организации. Эти цели должны составлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний, логически следующих из профиля организации.

Для четкой постановки и решения задач командой необходимо учитывать многообразие ожиданий (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует подумать также о дилеммах, связанных с целями. Например, о том, что, с одной стороны, круг проблем должен быть четким, а с другой — что для адаптации к меняющимся обстоятельствам необходимы гибкость и изменчивость.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызывать внезапные изменения или постоянно и беспощадно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако значительные внешние изменения могут привести к их пересмотру.

Следует помнить, что каждый член команды имеет свои индивидуальные цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся целям команды, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам — например, желая заработать денег или построить карьеру.

Поэтому решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и руководителями высокого уровня как внутри, так и вне организации.

Невозможно сформулировать полный и категорический набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Однако можно выделить основные элементы эффективной работы команды:

-удовлетворение личных интересов членов команды;

-успешное взаимодействие в команде;

-решение поставленных перед командой задач.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что хорошо организованной командной работы можно достичь при соблюдении следующих условий:

Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели.

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.

Открытое общение: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.

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

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 результаты и старание.

Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и предлагают новые идеи.

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