БУ ВО Ханты-Мансийского округа – Югры

«Сургутский государственный университет»

Политехнический институт

Кафедра АСОИУ

Реферат на тему

«Основные признаки и функции команды»

Выполнил: студент группы 606-12

2-го курса

Демьянцев В.В.

Проверила:

Покатиловская Е. Н.

Сургут, 2022

# Содержание

Оглавление

[Содержание 2](#_Toc122711742)

[Введение 3](#_Toc122711743)

[Основные признаки команды 5](#_Toc122711744)

[Жизненный цикл 14](#_Toc122711745)

[Список использованных материалов: 16](#_Toc122711746)

# Введение

Актуальность темы. Древняя поговорка гласит: «Один в поле не воин». И с этим сложно не согласиться. Одному человеку, в какой сфере бы он ни был занят, сложно добиться высоких производственных результатов. Другое дело, когда над решением поставленной задачи работает целая команда, объединенная общей целью. Так проще и быстрее, так результативней и эффективней.

Ни одна современная организация не может обходиться без командной работы. На каждом предприятии существует масса вопросов, которые нужно решать быстро и эффективно. Поставив задачу решения проблемы одному человеку, можно не получить должного результата или столкнуться с тем, что решение будет неэффективным или недостаточно результативным. И тогда решение задачи откладывается или передается другому человеку, что влияет на скорость решения самой задачи.

Другое дело, когда над решением поставленной задачи работает команда. За счет наличия разноплановых знаний и умений участников команды, разностороннего подхода к проблеме, сконцентрированности усилий, поставленная задача решается быстрее и эффективней. В дополнение к сказанному, следует учесть, что команда может предложить и несколько вариантов решения задачи, использовав разноплановый подход.

Но для полного понимания командной работы, нужно разобраться, что же называется командой, что отличает команду от группы людей и какие существуют принципы и законы построения команды. Немаловажным является вопрос мотивации команды и подбор ее участников.

Для решения вопросов командообразования, следует решить первый вопрос- что же отличает команду от группы людей? Команда- это некоторое число коллег, имеющее определенные разноплановые знания, умения и навыки, которые направлены на решение поставленной задачи. Для разрешения задач, поставленных перед командой, ее участники разрабатывают план действий и рабочую стратегию, максимально используя свои знания, умения, навыки и усилия.

Для правильной и эффективной работы команды важным является количество ее участников. Оптимальным является состав из 4-12 человек. Чем больше количество участников, тем выше шансы раздела команды на подкоманды, что может спровоцировать установление нескольких лидеров и переход командной работы в конкуренцию, что, как известно, редко приводит к положительному результату.

Для эффективной работы, члены команды должны быть коммуникабельными, уметь четко и ясно высказывать свою точку зрения, обосновывать ту или иную позицию, владеть навыками конструктивной критики и уметь быть конфликтными.

Члены команды всегда объединены общей целью, которая обязательно должна быть достижимой, поскольку вряд ли команда захочет работать, если будет понимать, что цель недостижима. Цель, поставленная перед членами команды, должна мотивировать и быть амбициозной, что гарантирует их заинтересованность. Команда всегда хочет быть востребованной и решать те вопросы, которые будут явно влиять на работу предприятия, и будут являться значимыми. В команде каждый ее участник несет ответственность за решение всей проблемы, а не за ее часть. Отсюда и появляется необходимость высказывать свое мнение и право быть услышанным. При решении общей задачи каждый участник автоматически принимает на себя ответственность, поэтому участники команды и не нуждаются в постоянном стимулировании друг друга. Такая ответственность не допускает равнодушного отношения к работе остальных участников команды. Переживание возможных трудностей, а также достижение промежуточных целей, повышают осознание общей командной цели.

Каждая команда обязательно должна иметь и имеет свою индивидуальность. Общие успехи и неудачи позволяют участникам команды делать определенные выводы, вырабатывать свою индивидуальную стратегию работы и стиль поведения. Также, немаловажную роль играет само ощущение командного духа участниками команды. Грустные и веселые события, успехи и неудачи - это все объединяет команду.

Цель работы. Целью работы является исследование процесса создания команд, их типы и функции.

# Основные признаки команды

Команду можно охарактеризовать многими признаками, но основными чертами команды являются:

- состав из четырех и более человек. Некоторые источники указывают, что минимальный состав команды- 2 человека, но я считаю, что оптимальным минимальным количеством является все же 4 человека;

- все участники команды в полной мере принимают участие в решении поставленных задач, учитывая назначенную роль, индивидуальные знания и компетентность каждого;

- наличие командной индивидуальности, которая не связана с индивидуальными особенностями ее участников;

- команде свойственно наличие внутрикомандных связей и связей с другими командами;

- команда двигается к поставленной цели, создавая регламентированную и четкую организацию, целью которой является обязательное достижение цели и выполнение задачи;

- оценка эффективности работы команды, внутрикомандные подведения итогов;

- психологическая совместимость участников команды;

- подбор участников команды по возрасту и темпераменту.

Также ключевыми признаками команды можно считать плодотворное сотрудничество, разноплановость решаемых задач, чувство ответственности и постоянный анализ.

Как правило, команды решают сложные задачи, которые невозможно решить самостоятельно. Если говорить простыми словами, то не может один сотрудник выучить, знать и уметь все то, что может целая команда. Ярким примером командной работы можно назвать спортивную эстафету. Кто-то в команде быстро бегает, кто-то метко бросает мяч в кольцо, кто-то ловко преодолевает барьеры- это пример распределения задач с учетом возможностей каждого участника. Без эффективного выполнения задачи каждым спортсменом, становится невозможным достижение финиша. Правильное распределение усилий (с учетом способностей каждого) помогает общей цели. Верная расстановка сил способствует решению задачи в короткие сроки.

Но давайте разберемся, чем же отличается команда от группы людей. При работе в команде основным стимулом является возможность личных контактов, получение взаимного обучения, привязанность к командному делу. Команды, как правило, создаются для решения незнакомых или совершенно новых задач, когда существует риск того, что единоличное решение вопроса может быть неэффективным.

Группы же, зачастую, ориентированы на результативный процесс, а не на саму цель. Иначе говоря, процесс для группы является более важным, чем сам результат. Одной из важных особенностей группы является довольно подвижный ее состав, который ко всему еще и может быть менее структурированным.

Но стоит заметить, что команды и группы имеют общие признаки и особенности и различия между ними довольно размыты.

Из всего вышесказанного можно сделать выводы, что чем более непонятной является поставленная задача, тем создается больше необходимости для создания команды, способной ее решить.

Принципы построения команды

Опыт многих предприятий и организаций показывает, что современное решение возникающих задач является невозможным без командной работы

. Организация команд сегодня является значимой составляющей успешной работы предприятия.

Но для создания действительно продуктивной и рабочей команды мало собрать людей и дать им задачу. Такое поведение не гарантирует того, что все участники команды начнут сразу активно действовать и работать над проблемой. Совсем очевидно, что для создания команды эффективного действия нужно принять некоторые шаги. Ученые называют такие этапы создания команды:

- подготовка. На этом этапе менеджер должен определить задачу и цель работы. Для лучшего понимания этого этапа, менеджер должен ответить на такие вопросы:

1. Какой вид работы в данной будет считаться эффективней- командный или единоличностный?

2. Нужен ли в решении этой задачи необычный подход и особая преданность делу?

Если таки было принято решение о командной работе, то следует уяснить, какими полномочиями следует наделить эту команду.

- создание рабочих условий. Для команды должны быть созданы все необходимые условия, обеспечить участников всеми необходимыми ресурсами, техникой, финансированием и т.д.

- непосредственное формирование команды. В этом этапе важно уяснить три условия- четкое формирование границ (конкретное определение участников команды), гарантирование преданности работников, четкое распределение задач для каждого участника команды.

- постоянная поддержка команды. Команда должна всегда чувствовать поддержку ответственного лица, быть уверенной в важности выполняемой работы.

Известный психолог Рэймонд Белбин определил, что в команде каждый ее участник должен выполнять определенную роль. Это, по его мнению, является условием успешной и продуктивной работы команды. Кроме того, ним были разработаны специальные тесты, с помощью которых, еще до начала работы в команде, можно установить, какую роль способен выполнять тот или иной участник. Итак, давайте рассмотрим эти роли более детально.

Координатор - социальный лидер группы. Обозначает, групповые цели и устанавливает повестку дня. Стабилен и доминантен, но в спокойной степени этих качеств. Он направляет работу команды, координирует действия ее членов, устанавливает критерии, но вряд ли сам является очень креативным. Он хороший коммуникатор, который может сконцентрировать людей на их сильных сторонах и, вероятно, пользуется уважением со стороны членов команды.

Созидатель – лидер команды, ориентированный на ее задачу. Он придает соответствующую форму групповым усилиям, пытаясь объединить идеи в определенные целостные предположения. Он проявляет беспокойство и доминантность экстраверта, полон нервной энергии и легко впадает в состояние фрустрации, при этом, не боясь возникающих трудностей и быстро реагируя на них. Нетерпимый к расплывчатости идей, он демонстрирует самоуверенность, хотя на самом деле полон сомнений. Он рассматривает команду как своеобразное продолжение себя самого, как расширение собственного "я" и действует в соответствии с этим.

"Генератор идей" – идеальный член команды, одаренный самым богатым воображением и обычно самый интеллектуальный. Он, вероятнее всего, начинает искать оригинальные, новаторские подходы к проблеме, но сам больше интересуется основными принципами, чем деталями. Живость мысли иногда приводит его к ошибкам, и есть опасность, что он забудет, для чего существует эта команда. Он не любит критику своих идей и, когда это случается, может ответить агрессивно или даже удалиться. Председатель должен усердно стараться, чтобы "генератор" проявил себя с лучшей стороны, и заботливое отношение к нему будет способствовать его креативности.

Наблюдатель-контролер – это аналитик группы, вряд ли высказывающий оригинальные идеи, но зато лучше всех усваивающий, интерпретирующий и оценивающий большие объемы данных. Он, вероятнее всего, поддерживает команду в направлении к ее целям, предохраняя ее от движения в ложном направлении. Он ведет себя бесстрастно, будучи наименее мотивированным членом команды. Когда он действует угнетающим образом в трудной ситуации, это может негативно повлиять на моральное состояние команды.

Реализатор является практическим организатором команды. Он формулирует идеи "генератора" и созидателя в соответствии с решаемыми задачами, выбирая из них те, которые осуществимы. Ему нравятся сложившееся положение в команде и преданность организованному курсу действий. Его может расстроить любое внезапное изменение хода дел. Чувствуя неудачу, он может активно бороться за свое положение в команде, в соответствии с которым он понимает, как идут дела.

Знаток ресурсов всегда знает кого-то, кто, в свою очередь, знает того, кто может помочь команде в данной ситуации. Он стремится быть привлекательным, контактным и легким, позитивным и горячо вовлеченным в решение задачи. Его энтузиазм непродолжителен, так как он быстро теряет интерес к рутинным задачам. Он лучше работает под большим давлением и тогда способствует укреплению энтузиазма и морального состояния членов команды.

Командный работник является медиатором в рамках своей команды. Он очень чувствителен к ее атмосфере, осведомлен об индивидуальных потребностях и заботах каждого. Исключительно преданный команде, приятный и контактный, он опирается на идеи других ее членов, внимательно общается с ними и поддерживает их. Он улаживает конфликты, устраняет трудности, и в этих случаях его вклад особенно ценен.

Специалист отличается самостоятельностью и независимостью в суждениях. Для него характерны высокий уровень самодисциплины и увлеченность своей работой. Обладая компетентностью и необходимым опытом, он может трансформировать стратегические задачи в хорошо определенные практические. К его допустимым слабостям можно отнести сосредоточенность на технических подробностях и недостаточную гибкость при обсуждении специальных вопросов.

Завершитель нацелен на командный прогресс. Он озабочен возможными неприятностями на пути к цели команды и доволен только тогда, когда лично проконтролировал каждую деталь

Отличительные признаки команды

В последние годы понятия «команда», «командный менеджмент» (т. е. управление посредством управленческих команд и командной организации труда в целом) широко используются для характеристики высоко сплоченных трудовых коллективов. В русском языке слово «команда» традиционно связывалось с военными или спортивными группами, хотя в последнее время оно используется и применительно к деловым организациям.

В современной литературе можно выделить два главных значения слова «команда»: широкое и узкое, собственное. В широком значении о «команде» говорят уже в том случае, когда между начальником и сотрудниками наладилось хорошее взаимопонимание в процессе работы. Понятие «команда» употребляют также тогда, когда говорят о хорошей согласованности действий коллег при выполнении поставленных перед ними задач. Рабочие группы, возникающие в ходе производственных процессов, также часто обозначаются понятием «команда» [2. С. 86].

Иными словами, в широком значении слово «команда» означает сплоченную рабочую группу (трудовой коллектив), для которой характерно взаимопонимание и слаженная, согласованная работа. Используемое в этом широком значении понятие «команда» не несет особой смысловой нагрузки и не имеет специфического содержания по сравнению с такими широко распространенными категориями, как «сплоченная рабочая группа» или «трудовой коллектив».

В узком, собственном значении термин «команда» характеризует особый тип сплоченных рабочих групп, а именно высоко сплоченные группы, для которых в большей или меньшей мере характерны следующие признаки.

1. Общая коллективная цель (задача), реализовать которую поодиночке, при индивидуальной организации труда невозможно или невыгодно. Это, пожалуй, важнейший признак команды, который отличает ее от традиционных сплоченных рабочих групп с преимущественно индивидуальными заданиями их членов.

2. Присущая лишь командам формальная организация (организационная структура). Ее отличает целый ряд признаков: автономия группы, ее широкие права в решении внутренних дел, в том числе распределении заработка, широкие возможности участия всех в принятии групповых решений, специфические обязанности и права членов группы, меньшая по сравнению с традиционными рабочими группами роль формального лидера и т. д.

3. Единство, одинаковая направленность формальной и неформальной организации с акцентом на деле, на достижении командных целей. Команду характеризует ориентация неформальной организации на цели всей организации. Этим она отличается от деструктивных высоко сплоченных групп. Такие группы существуют в некоторых деловых организациях, например, группы, которые, иногда вместе с руководителем, стремятся оградить себя от интенсивного труда, повышения норм выработки и т. п., что идет вразрез с целями всей организации.

4. Взаимодополняющие навыки и способности членов команды. Сам смысл объединения работников в команду состоит в том, чтобы они взаимно дополняли друг друга и вместе решали такие задачи, которые не смогут сделать все они, работая в одиночку.

5. Коллективистская субкультура, доминирование в работе общих ценностей, высокая групповая идентификация, готовность брать ответственность за общую задачу, ведущая роль коллективной мотивации. Команда как форма коллективной организации труда имеет адекватную ей субъективную (связанную с ценностями, установками и убеждениями) основу. Главная ценностно-целевая ориентация членов команды — не индивидуальные задания, а общекомандная задача.

6. Преимущественно кооперативный стиль управления, дисперсия или размытость лидерства. В наиболее типичных, «полных» командах мнение всех их членов рассматривается как имеющее такую же ценность, как и мнение руководителя команды (иногда его может и не быть). Для команд характерно повышение значимости неформального и коллективного (когда все члены группы в большей или меньшей степени выполняют руководящие функции) лидерства.

7. Равноправие членов команды. Ее руководитель обычно рассматривается как «первый среди равных» и не имеет права единолично принимать обязательные для всех решения. Хотя в некоторых командах (например, управленческих) из этого правила делаются исключения, руководители наделены достаточно большой властью, но и там среди их членов доминируют отношения не служебной субординации, а товарищеского сотрудничества единомышленников.

8. Высокая ангажированность (вовлеченность) в дела коллектива, активное участие всех в принятии групповых решений. Команды формируют из организационно мотивированных сотрудников, имеющих широкие права на участие в принятии решений. Это стимулирует их активность. Кроме того, оплата труда членов команды прямо зависит от результатов выполнения общего задания, что тоже способствует их большей вовлеченности в дела коллектива.

9. Синергетический эффект трудовой деятельности. Это означает, что объединение в команду не только позволяет решать задачи, непосильные для индивидуальной работы, но и экономит время и ресурсы, затрачиваемые на разного рода согласования и координацию индивидуальных работ.

Это свойство команды наглядно описывает М. Хаммер: «Индустриальная эра разбила производственные процессы на серии мелких задач, которые мы представим в виде огромного множества кусочков яичной скорлупы. Чтобы вновь собрать из этих фрагментов целую скорлупу, требуется невероятное количество клея, но после сборки получившаяся форма будет чрезвычайно хрупкой, непрочной, неустойчивой и... уродливой. Каждый неровный шов — это потенциальный источник проблем. Более того, поскольку клей дороже самой скорлупы, стоимость восстановленной конструкции будет безумно высокой. Подобным же образом возникает потребность в сложных процессах с огромным содержанием “клея”, когда работа разбита на несколько мелких простых задач, не создающих никакой стоимости: в наблюдении, управленческом аудите, проверках, одобрениях и т. п., чтобы снова свести воедино все эти раздробленные задачи. Множество промежуточных действий приводит — как на уровне индивида, так и на уровне различных подразделений компании — к недоразумениям, недопониманию, ссорам, примирениям, пересмотру обязанностей, бесконечным телефонным звонкам и еще тысячи иных поводов для головной боли. Более того, в итоге начинает расти число передаточных инстанций, “обрывов” и “темных уголков”, в которых гнездятся ошибки и растут расходы на административную настройку. Единственный способ избежать такого безумного количества “клея” — сразу начинать строить работу компании с крупных фрагментов (с более крупных участков работ)».

Командный метод работы позволяет резко сократить затраты времени и ресурсов, связанные со «склеиванием» — согласованием и подгонкой различных индивидуальных работ. Кроме того, он позволяет решать задачи, которые вообще невозможно решить в одиночку.

Рассмотренные выше отличительные признаки характеризуют модель идеальной команды. У реальных команд они выражены не всегда в полной мере, отдельные из них могут и отсутствовать. Однако в целом эти признаки дают достаточное представление о специфике команды как одной из наиболее эффективных форм организации рабочих групп. Важнейшие отличия «настоящей», «подлинной» команды от обычной рабочей группы Й. Р. Катценбах и Д. К. Смит представили в виде таблицы.

В заключении можно сказать, что командные отношения, построенные в коллективе, значительно повышают результативность деятельности, мотивируют людей на хорошую работу, которую они будут делать с большим удовольствием.

# Жизненный цикл

Каждая команда проходит определенные этапы развития, у нее есть свой жизненный цикл. Его этапы и похожи, и непохожи на жизненный цикл социальных групп и организаций. Наиболее полная картина получится из совмещения всех видов жизненных циклов команд.

Процесс превращения нескольких сотрудников, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды (см. рисунок 10).

· Формирование. Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

· Смятение. Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытны, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

· Нормирование. Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффектны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

· Выполнение работы. Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

· Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые проекты и идеи (если это подлинно инновационная компания), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые впечатления.

# Список использованных материалов:

1. Автор24. Основные признаки и функции команды. Ролевая структура команды.: [Электронный ресурс]. URL: https://author24referat.ru/referat/osnovnye\_priznaki\_i\_funkcii\_komandy\_rolevaya\_struktura\_komandy/ (дата обращения 23.12.2022)
2. Studme. КОМАНДЫ: [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/345488/menedzhment/komandy (дата обращения 23.12.2022)
3. Научная электронная библиотека. Определение команды: [Электронный ресурс]. URL: https://monographies.ru/en/book/section?id=6856 (дата обращения 23.12.2022)